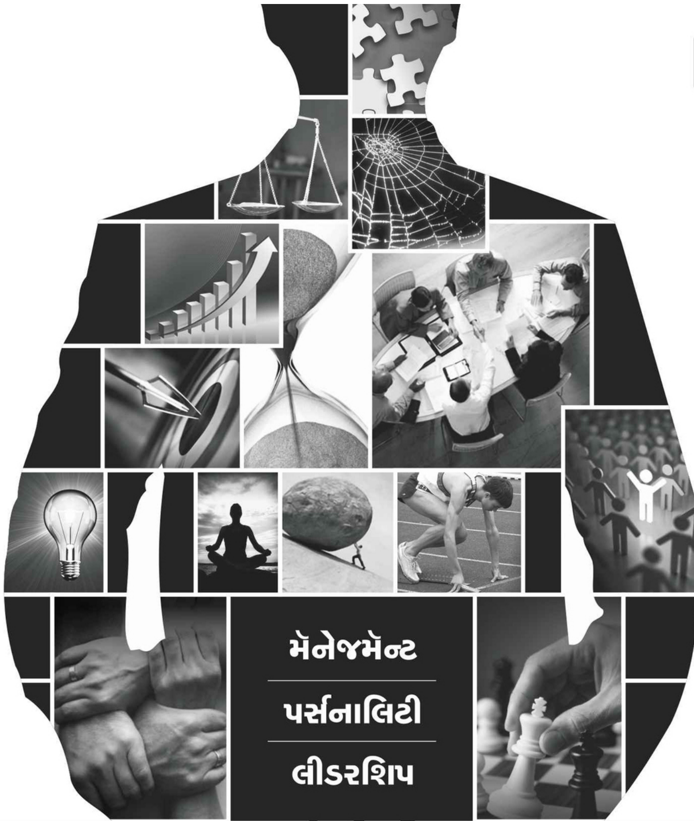
The Boss (Gujarati)

Gunvant Shah

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



THE BOSS

ગુણવંત શાહ ■ મનીષા મનીષ



આર. આર. શેઠ ઍન્ડ કંપની પ્રા. લિ.

eBook

સફળતાનો સીધો સંબંધ મૅનેજમૅન્ટની કુશળતા સાથે રહેલો છે. મૅનેજર કે CEO ને બીજું બધું ચાલે, પણ કર્મમાં ઢીલાશ, આળસ કે અકુશળતા ન ચાલે. સમર્થ બૉસ કદી અનિર્ણયનો કેદી હોઈ શકે? એ કદી અવઢવમાં હોઈ શકે? એ કદી સ્ફુર્તિ વિનાનો અને દિશા વિનાનો ન હોઈ શકે. એનો પ્રિય શબ્દ એક જ હોય: ‘ટાર્ગેટ’.

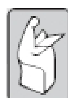
આ સૃષ્ટિમાં સર્વત્ર વ્યવસ્થિતિ છે, ગોટાળો નથી. જ્યારે કોઈ સમર્થ CEO પોતાની સંપૂર્ણ નિષ્ઠા સાથે કામમાં પરોવાઈ જઈને કશુંક સિદ્ધ કરે છે ત્યારે એ વિરાટ બ્રહ્માંડમાં રહેલી કૉસ્મિક ગોઠવણીને નાનો પણ નક્કર ટેકો આપતો હોય છે. અરે! નાડીના ધબકારા અને હૃદયના આરોગ્યનો આધાર પણ શરીરના સૂક્ષ્મ મૅનેજમૅન્ટ પર રહેલો છે.

આ પુસ્તક મૅનેજમૅન્ટના ચીલાચાલુ પુસ્તકોથી જુદું પડે છે. આ પુસ્તક વાંચ્યા પછી કોઈ પણ CEO , મૅનેજર, આચાર્ય, નેતા, ગૃહિણી, વિદ્યાર્થી, કંપનીનો અધિકારી કે કર્મશીલ, હતો તેવો ને તેવો રહે એ શક્ય નથી.

મૅનેજમૅન્ટ છે, તો આપણે છીએ!



ગુણવંત શાહ
મનીષા મનીષ



આર. આર. શેઠ ઍન્ડ કંપની પ્રા. લિ.
પુસ્તક પ્રકાશક અને વિક્રેતા
૧૧૦/૧૧૨, પ્રિન્સેસ સ્ટ્રીટ,
અર્થબાગ,
મુંબઈ ૪૦૦ ૦૦૨
ટેલિ. (૦૨૨) ૨૨૦૧૩૪૪૧

'દ્વારકેશ'
રૉયલ ઍપાર્ટમૅન્ટ પાસે, ખાનપુર,
અમદાવાદ ૩૮૦ ૦૦૧
ટેલિ. (૦૭૯) ૨૫૫૦૬૫૭૩

Web: www.rrsheth.com
E-mail: sales@rrsheth.com

THE BOSS
Articles on Management, Personality, Leadership
Written by Gunvant Shah, Manisha Manish
Published by R. R. Sheth & Co. Pvt. Ltd. ,
Mumbai □ Ahmedabad

EISBN: 978-93-81315-89-7

આ પુસ્તક કેવળ વાંચવા માટે નથી. એ વાંચ્યા પછી જો તમારી વિચારશૈલી અને જીવનશૈલીમાં કોઈ જ ફેર ન પડે તો તેની સઘળી જવાબદારી લેખકોની ગણાશે.

પ્રકાશક
ભગતભાઈ ભુરાલાલ શેઠ
આર. આર. શેઠ ઍન્ડ કંપની પ્રા. લિ.
મુંબઈ ૪૦૦ ૦૦૨ □ અમદાવાદ ૩૮૦ ૦૦૧
Web: www.rrsheth.com
E-mail: sales@rrsheth.com

મુખપૃષ્ઠ: એસ. એમ. ફરીદ
લેઆઉટ: રણમલ સિંધવ, ભાવેશ ગજ્જર

અર્પણ

ચિંતન શેઠ
અને
રત્નરાજ શેઠને

જે માણસ મૅનેજમૅન્ટને કાર્યક્ષમ બનાવે છે,
તે ઈશ્વરને નાનકડી પ્રાર્થના પહોંચાડે છે.

આભાર

– આ પુસ્તકમાં પ્રગટ થયેલા લેખો અગાઉ 'સંદેશ', 'દિવ્ય ભાસ્કર', 'અભિયાન' અને 'ચિત્રલેખા'માં પ્રગટ થઈ ગયા હતા.
– આ પુસ્તકને શણગારવામાં અને એની સુંદર ડિઝાઇન કરવામાં ભાઈ ચિંતન શેઠે અંગત રસ લઈને જે ચીવટ રાખી તે વાચકોના ધ્યાન બહાર જાય તેમ નથી.
– પ્રૂફ જોઈ આપવા માટે ડૉ. કિશોર શાહ અને શ્રી ચંદ્રકાત ભટ્ટનો સહયોગ મળ્યો છે.
– ફાઇલની જાળવણી કરીને બધાં લખાણો અમને તૈયાર આપવામાં અવંતિકા શાહે આપેલો સહયોગ મૂલ્યવાન હતો.

લેખકો

વાચકોને

આ પુસ્તક લખવા પાછળ એક હઠ કામ કરી ગઈ છે. પ્રત્યેક પરિવારમાં મૅનેજમૅન્ટનું તત્ત્વ હોય છે. જીવનની યોગ્ય મૅનેજમૅન્ટ વિના અન્ય કોઈ સંસ્થાની કે કંપનીની મૅનેજમૅન્ટ જામતી નથી. આ પુસ્તક જીવનલક્ષી મૅનેજમૅન્ટનું મહત્ત્વ બતાવનારું છે. કોઈ આશ્રમ કે મંદિર કે મસ્જિદ કે દેવળ પણ યોગ્ય મૅનેજમૅન્ટ માગે છે. જે કંઈ કર્મ થાય તેમાં જો કર્મલય ન પ્રગટે તો કેવળ વૈતરું બચે છે અને વૈતરું કદી આનંદમય ન હોઈ શકે. કર્મમાં પ્રગટ થતો કર્માનંદ મહત્ત્વનો છે.

- તમે કોઈ મોટી કંપનીના મૅનેજર છો?
- તમે બી.બી.એ. કે એમ.બી.એ.ના વિદ્યાર્થી છો?
- તમે કોઈ સેવાભાવી સંસ્થા કે એન.જી.ઓ.ના સંચાલક છો?
- તમે કોઈ નિશાળ કે કૉલેજના આચાર્ય છો?
- તમે કોઈ બિઝનેસ હાઉસના માલિક છો?
- તમે ખેડૂત છો? વધારે દાણા પાકે તેમ તમે ઇચ્છો છો?
- તમે કોઈ આશ્રમ ચલાવો છો? તમે સાધુ છો?
- તમે નેતા તરીકે રાજકારણમાં રસ ધરાવો છો?
- તમે ગૃહિણી છો? તમે માતા છો? તમે પત્ની છો?

- તમે પત્રકાર, ચિત્રકાર, શિલ્પકાર, સાહિત્યકાર કે કવિ છો?
- અરે! તમે માણસ તરીકે તમારા જીવનને અધિક અર્થપૂર્ણ બનાવવા ઇચ્છો છો?

તમે જે પણ હો, પરંતુ એક મનુષ્ય હોવાને કારણે તમારે આ પુસ્તક વાંચવું જ પડવાનું. ખાતરી રાખજો કે આ પુસ્તક પૂરું કરો પછી તમે પહેલાં હતા તેવા ને તેવા નહીં હો. આ પુસ્તક તમારે માટે લખાયું છે. આ વાતમાં વિશ્વાસ બેસતો હોય તો વાંચવાનું શરૂ કરો. એક વાર શરૂ કર્યા પછી તમે એને અડધેથી છોડી નહીં શકો. Hands up !

પ્રકાશક

ગુણવંત શાહની કૃતિઓ
નિબંધ

* કાર્ડિયોગ્રામ
* વગડાને તરસ ટહુકાની
* વિચારોના વૃન્દાવનમાં
* બત્રીસે કોઠે દીવા
* કૅક્ટસ ફ્લાવર
* વિરાટને હિંડોળે
* પરોઢિયે કલરવ
* વૃક્ષમંદિરની છાયામાં
* રણ તો લીલાંછમ
* ઝાકળભીનાં પારિજાત
* સાઇલન્સ ઝોન
* ઢાઈ અક્ષર પ્રેમકા
* એકાંતના આકાશમાં
* નીરખને ગગનમાં
* કોકરવરણો તડકો
* પ્રેમ એટલે...

વ્યક્તિ-વિચાર-ચિંતન

* શબ્દે શબ્દે સેતુબંધ (સં. અમીષા શાહ)
* કૃષ્ણં શરણં ગચ્છામિ (સં. ડૉ. મનીષા મનીષ)
* કૃષ્ણ મારી દૃષ્ટિએ
* મા (હરીન્દ્ર દવે, સુરેશ દલાલ સાથે)
* ગાંધીનાં ચશ્માં
* કરુણામૂર્તિ બુદ્ધ
* મહંત-મુલ્લા-પાદરી
* કૃષ્ણનું જીવનસંગીત
* પ્રિયજનને પ્રેમપત્ર
* ઈશ્વર અલ્લા તેરે નામ

* પતંગિયાની અમૃતયાત્રા
* પતંગિયાની અવકાશયાત્રા
* પતંગિયાની આનંદયાત્રા
* રામાયણ: માનવતાનું મહાકાવ્ય
* ટહુકો: ગુણવંતવિશેષ (સં. સુરેશ દલાલ)
* ગુફ્તગુ: ગુણવંત શાહ સાથે (સં. અમીષા શાહ)
* કાન દઈને સાંભળજો (પ્રકાશ્ય)
* નિખાલસ વાતો
* સેક્યુલર મુરબ્બો
* ઘરે ઘરે ગીતામૃત
* મનનાં મેઘધનુષ
* ગાંધીની ઘડિયાળ
* મહામાનવ મહાવીર
* સંભવામિ ક્ષણે ક્ષણે
* સબકો સન્મતિ દે ભગવાન
* ભગવાનની ટપાલ
* કબીરા ખડા બાજારમેં
* સરદાર એટલે સરદાર
* અસ્તિત્વનો ઉત્સવ: ઈશાવાસ્યમ્
* શક્યતાના શિલ્પી શ્રી અરવિંદ
* મરો ત્યાં સુધી જીવો (સં. ડૉ. મનીષા મનીષ)
* ઈ-મેઈલ (સં. સંજય વૈદ્ય)
* ગાંધીની ચંપલ
* પ્રભુના લાડકવાયા

પ્રવાસ-સંવેદન: આપણે પ્રવાસી પારાવારનાં
નવલકથા: રજ કણ સૂરજ થવાને શમણે * પવનનું ઘર * મોટેલ
આત્મકથા: બિલ્લો ટિલ્લો ટચ * જાત ભણીની જાત્રા
કાવ્ય: વિસ્મયનું પરોઢ
સુવાક્યો: ટૅલિગ્રામ * ટૅલેક્સ * ફૅક્સ

મૅનેજમૅન્ટ પણ યોગ બની શકે

મૅનેજમૅન્ટ માટે સંસ્કૃત ભાષામાં કયો શબ્દ પ્રયોજી શકાય? ગીતામાં કૃષ્ણ દ્વારા એ પ્રયોજાયો છે. (અધ્યાય ૧૬, શ્લોક ૧) એ શબ્દ છે: ' व्यवस्थितिः .' એનો અર્થ છે: ગોઠવણ, બંદોબસ્ત, નિયમ, નિર્ણય, સ્થિરતા, દૃઢતા, મર્યાદા કે નિશ્ચિત હદ. સારી મૅનેજમૅન્ટમાં આ બધા જ શબ્દો વણાઈ જતા હોય છે. સમર્થ મૅનેજર સ્થિરતા, દૃઢતા, મર્યાદા, નિયમપાલન અને ડિસિસન મેઇકિંગમાં માને છે. એનું ધ્યાન કાયમ યોગ્ય ગોઠવણ અને પાકા બંદોબસ્ત પર હોય છે. કૃષ્ણને આપણી પરંપરામાં જગદ્‌ગુરુ કહ્યા છે. આ પુસ્તકમાં ક્યારેક કૃષ્ણ 'મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ' તરીકે પણ પ્રગટ થતા જણાશે.

કૃષ્ણની વાત હજી આગળ ચલાવીએ. ગીતામાં યોગની એક વ્યાખ્યામાં મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ છુપાયેલો છે. કૃષ્ણ અર્જુનને કહે છે: योगः कर्मसु कौशलम्। કર્મની કુશળતાને 'યોગ' તરીકે પ્રતિષ્ઠા આપવામાં કૃષ્ણની મૌલિકતા પ્રગટ થાય છે. મૅનેજમૅન્ટની સફળતાનો સીધો સંબંધ કર્મની કુશળતા સાથે રહેલો છે. પ્રત્યેક કંપનીના મૅનેજરે ઑફિસમાં સામેની ભીંત પર આ ત્રણ શબ્દો વંચાય એ રીતે મઢાવીને મૂકવા જોઈએ: 'યોગ: કર્મસુ કૌશલમ્.' મૅનેજરને કે ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર (CEO)ને બીજું બધું પાલવે, પણ કર્મમાં ઢીલાશ કે આળસ કે અકુશળતા (inefficiency) ન પાલવે. Yoga means efficiency in action . સમર્થ બૉસ કદી અનિર્ણયનો કેદી ન હોઈ શકે. એ કદી અવઢવમાં ન હોઈ શકે. એ કદી સ્ફૂર્તિ વિનાનો અને દિશા વિનાનો ન હોઈ શકે. એનો પ્રિય શબ્દ એક જ હોય: 'ટાર્ગેટ.'

આ સમગ્ર સૃષ્ટિમાં કૉસ્મિક મૅનેજમૅન્ટ જોવા મળે છે. મેન્ડેલિફનું પિરીયૉડિક ટેબલ એટોમિક નંબરને આધારે રચાયું તેમાં એક પ્રકારની 'વ્યવસ્થિતિ' રહેલી છે. આ સૃષ્ટિમાં સર્વત્ર cosmos (વ્યવસ્થિતિ) છે, chaos (ગોટાળો) નથી. જ્યારે કોઈ સમર્થ CEO પોતાની સઘળી કર્તવ્યપરાયણતા સાથે કામમાં પરોવાઈ જઈને કશુંક સિદ્ધ કરે છે ત્યારે એ વિરાટ બ્રહ્માંડમાં રહેલી કૉસ્મિક ગોઠવણને નાનો પણ નક્કર ટેકો આપતો હોય છે. કર્મનું સૌંદર્ય કર્મયોગ દ્વારા પ્રગટ થાય છે. લગભગ એ જ રીતે સફળ મૅનેજમૅન્ટનું સૌંદર્ય કર્મસિદ્ધિ દ્વારા પ્રગટ થાય છે. એ કર્મસિદ્ધિ, કર્મકુશળ CEO ને ઊંડા પરિતોષની અનુભૂતિ કરાવે છે. એ અનુભૂતિ પણ આધ્યાત્મિક અનુભૂતિનો જ નાનકડો અંશ ગણાય. ગીતાના અભ્યાસ વિનાનો મૅનેજર એટલે અધૂરો મૅનેજર! કૃષ્ણની ખૂબી એ હતી કે મહાભારતનું યુદ્ધ પણ એમણે લગભગ મૅનેજમૅન્ટની શિસ્તથી પાર પાડ્યું હતું. યુદ્ધમાં પણ મૅનેજમૅન્ટ વિના ન ચાલે. શાંતિમાં તો મૅનેજમૅન્ટ વિના અરાજકતા અને અવ્યવસ્થા જ સર્જાય. મૅનેજમૅન્ટમાં કદાચ સૃષ્ટિની કોઈ રહસ્યમય સત્તા (સત્ + તા)ની ઇચ્છાપૂર્તિ થતી હોય છે. આ પુસ્તક મૅનેજમૅન્ટનાં ચીલાચાલુ પુસ્તકોથી જુદું પડે છે. એમાં કેવળ

કંપનીની મૅનેજમૅન્ટનાં ચવાઈ ગયેલાં સૂત્રોની જ વાત નથી. એમાં મૅનેજમૅન્ટ સાથે પર્સનાલિટી અને લીડરશિપ સાથે જોડાયેલાં અનોખાં લક્ષણોની વિસ્તૃત ચર્ચા પણ કરવામાં આવી છે. આ પુસ્તક વાંચ્યા પછી કોઈ પણ મૅનેજર કે આચાર્ય કે નેતા કે કર્મશીલ હતો તેવો ને તેવો રહે એ શક્ય નથી.

હનુમાનજી માટે એક વિશેષણ પ્રયોજાયું છે: કર્તવ્યતત્પરઃ . મૅનેજમૅન્ટનું કાળજું કર્તવ્યતત્પરતા છે. સુરતમાં ચાંદનીચૉક સર્કલ (પીપળોદ) પાસે એક મોચી પગરખાં રીપેર કરવા માટે ફૂટપાથ પર બેસે છે. એ કદી એની દુકાને (?) પહોંચી જવામાં મોડો પડતો નથી. સવારે સાત વાગે એ બેસી જાય ત્યારે ગ્રાહક ન પણ આવે. અમે એને મળવા ગયા ત્યારે એ આંખો મીંચીને ધ્યાન કરતો હોય એવું જણાયું. અમે પૂછ્યું: 'ધ્યાન કરો છો?' એણે જવાબ આપ્યો: 'ના, ૐ નમ: શિવાય મંત્ર જપતો હતો.' એનું નામ ઘનશ્યામ છે. એ અડાજણના બ્રાહ્મણ ફળિયામાં રહે છે. એ મોચી (cobbler) છે. પોતાનું કામ એ સંપૂર્ણ પ્રામાણિકતાથી કરે છે. એ ગ્રાહક પાસે વધારે પૈસા પણ નથી લેતો અને ઓછા પણ નથી લેતો. એનો ભાણિયો જહાંગીરપરા પાસે આવેલી કૉલેજમાં બી.બી.એ. (બેચરલ ઑફ બિઝનેસ ઍડ્મિનિસ્ટ્રેશન)નો અભ્યાસ કરે છે. આ ઘનશ્યામભાઈને તમે સુરત જવાનું થાય તો જરૂર મળજો. એને કોઈ 'મૅનેજર' નહીં કહે તેથી શો ફરક પડે? આજે આપણા દેશને આવા કરોડો ઘનશ્યામભાઈઓની જરૂર છે, કારણ કે વ્યક્તિદીઠ પ્રોડક્ટિવિટી ન વધે ત્યાં સુધી ગરીબી નાબૂદ નહીં થાય. જો દેશના લગભગ પચીસ કરોડ જેટલા વ્યવસાયી લોકોની કાર્યક્ષમતા બમણી થઈ જાય તો ગરીબી ઊભી પૂંછડીએ ભાગી જાય. એ માટે જાણીતું સમીકરણ સમજવા જેવું છે:

Input x Efficiency = Output

આપણી પાસે જે સંસાધનો (રિસોર્સીસ) છે તેમાં જો કાર્યક્ષમતાનો ગુણાકાર થાય તો ઉત્પાદન (આઉટપુટ) વધે. પ્રત્યેક નાગરિકની ઉત્પાદકતા વધે નહીં ત્યાં સુધી ગરીબીને નિરાંત છે. ખરી વાત એ છે કે સમગ્ર દેશનું શાસન અને તેનું અર્થતંત્ર એક વિરાટ મૅનેજમૅન્ટ હોય એ રીતે ચાલે તો કાર્યક્ષમતા વધે. કાર્યક્ષમતા વિના સામર્થ્ય નહીં સંભવે. સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલના સામર્થ્યના પાયામાં એમની કાર્યક્ષમતા પડેલી હતી. સરદાર પટેલ દેશના મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ થઈ શકે એટલા બાહોશ ગૃહપ્રધાન હતા. ગૂડ ગવર્નન્સ ઇઝ ગૂડ મૅનેજમૅન્ટ. જ્યારે કોઈ ઢીલો પ્રધાન કે મુખ્યપ્રધાન નજરે પડે ત્યારે દેશની ગરીબીનું ખરું કારણ સમજાઈ જાય છે. થોડાક પ્રશ્નો જાતને પૂછવા જેવા છે:

- તમે બૂટ પહેરો છો તો પછી તેને પૉલિશ કેમ નથી કરાવતા?
- તમે જમવા બેસો ત્યારે સેલફોન દૂર રાખો તો કેટલું નુકસાન થાય?
- તમે તમારી તબિયત જાળવવા માટે દિવસમાં અડધો પણ કલાક ન ફાળવી શકો?
- તમે ઑફિસમાં બેઠા હો ત્યારે તમને વચ્ચે વચ્ચે ચાર-પાંચ વખત ઊંડા શ્વાસ લેવાની તક નથી મળતી? Try .
- ગમે તેટલા busy હો તોય એકાદ વાર ઑફિસેથી ઘરે ફોન કરો છો? તમે પત્ની કે પતિને વહાલાં લાગો છો અને વળી બાળકોનું સ્મિત તમે ટેલિફોન પર 'જોઈ' શકો છો. હા, હા, ટેલિફોન પર પણ ઘણુંબધું જોઈ શકાય છે. ટેલિફોન પર પરિવારની પ્રસન્નતા સૂંઘી પણ શકાય છે.

આ પુસ્તકમાં કેવળ મૅનેજમૅન્ટ સાથે જોડાયેલી ટૅક્નિકલિટીની થિયરેટિકલ ચર્ચા કરવાનો ઉપક્રમ નથી. આ પુસ્તક હોલિસ્ટિક મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ પ્રગટ કરવાના ઉદ્દેશથી

લખાયું છે. એમાં ભારતીય પરંપરામાં પ્રગટ થયેલાં મૅનેજમૅન્ટનાં ઉમદાં લક્ષણોની છણાવટ પણ થઈ છે. આ પુસ્તક અમે કાર્યક્ષમ મૅનેજમૅન્ટ, પર્સનાલિટી અને લીડરશિપ સાથે જોડાયેલા બધા વિદ્યાર્થીઓ, પ્રાધ્યાપકો અને કંપનીઓમાં કામ કરતા અધિકારીઓના હાથમાં એક ઉમદા આશયથી મૂકવા માગીએ છીએ. Good management is homework given by the God . પોતાને ફાળે આવેલું કર્તવ્ય પૂરી નિષ્ઠાથી ન કરવું એ ભગવાન સાથે થયેલો ધોખો છે. દેશમાં ખૂણેખાંચરે કામ કરનારા કરોડો ઘનશ્યામભાઈઓ જ દેશનાં માનવીય સંસાધનો ગણાય. એમનું રોજિંદું કર્મ એ જ પ્રભુની ખરી પૂજા છે. અમને શ્રદ્ધા છે કે આ પુસ્તકને ગુજરાતની નવી અને જૂની પેઢી ઉમળકાભેર આવકારશે.

– ગુણવંત શાહ
– મનીષા મનીષ

અનુક્રમણિકા

પરિશિષ્ટો

આંતરરાષ્ટ્રીય પ્રવાહો

કર્મ એ જ બદલો!



હું કોઈ પ્રયોગશાળામાં રહેતો નથી.
મારાં કર્મોની શી શી અસર પડશે,
તે જાણવાનો કોઈ ચોક્કસ રસ્તો મારી પાસે નથી.
(કર્મના) પરિણામ માટે જ હું મારું જીવન વિતાવું,
એ તો સતત નિરાશા પામવાની
અને જિંદગી એળે ગઈ છે,
એવી મૃત્યુ દ્વારા મળતી ધમકીને
માથા પર સતત લટકતી રાખવાની સજા
મારી જાતને કરવા બરાબર છે.
મારાં કર્મો એ જ મારો અચૂક બદલો છે;
કર્મોનાં ફળ નહીં. *
મારા બદલાની ગુણવત્તા તો
જ્યાંથી મારાં કર્મો ઊગે છે તેવાં
મારી ભીતર રહેલા કેન્દ્રમાંથી જે પ્રતિસાદ મળે

તેના ઊંડાણ પર અવલંબે છે.

હ્યુ પ્રાથેર
[‘Notes to Myself :
My Struggle to Become a Person ’માંથી]

* આ જ વાત ભગવદ્‌ગીતામાં કૃષ્ણે પણ અર્જુનને પાંચ હજાર વર્ષો પહેલાં કહી હતી. ગીતામાં કર્મને જે ઊંચો દરજ્જો મળ્યો તેના મૂળમાં કર્મ પોતે જ આનંદ આપનારું બને તેવો ભાવ રહેલો છે. કલાકાર જે કર્મ કરે તે આનંદમય બનીને કરે છે. એ આનંદ જ કર્મફળ બની રહે છે. એ જ ખરો બદલો?

ધ બૉસ

મૅનેજમૅન્ટ, પર્સનાલિટી, લીડરશિપ



ગુણવંત શાહ ~ મનીષા મનીષ

૧ બૉસ! તમે જે છો, તે છો!

આ પૃથ્વી પર અબજો માણસો જીવી રહ્યા છે. વીતી ગયેલી સદીઓમાં અબજો માણસો થઈ ગયા અને ચાલી ગયા. આવનારી સદીઓમાં પણ અબજો માણસો આવશે અને જશે. એક વાત કદી પણ ભૂલશો નહીં. તમારી જે પર્સનાલિટી છે એવી પર્સનાલિટી ધરાવતો કોઈ પણ બીજો માણસ આ પૃથ્વી પર થયો નથી અને થવાનો નથી. તમે અદ્વિતીય છો, અનન્ય છો અને અપુનરાવર્તનીય છો. તમારા અંગૂઠાના નિશાન જેવું જ નિશાન અન્ય કોઈ માણસ પાસે હતું નહીં, છે નહીં અને ભવિષ્યમાં હશે પણ નહીં.

તમે આદરણીય છો, કારણ કે આ પૃથ્વી પર તમારા જેવું બીજું કોઈ જ નથી. તમે એવી વ્યક્તિ છો, જેનું વ્યક્તિત્વ નોખું-અનોખું છે. તમારી જે પર્સનાલિટી છે તે જ તમે છો. તમારું હોવું (બીઈંગ) મૂલ્યવાન છે. સર્જનહારની એવી ઇચ્છા છે કે તમે જે છો, તે જ બની રહો. તમારે મહાત્મા ગાંધી નથી બનવાનું. તમારે આઇન્સ્ટાઇન નથી બનવાનું. મૃત્યુ પછી જો ઈશ્વર તમને પ્રશ્ન પૂછે તો કદી એવું નહીં પૂછે: તું ગાંધી કેમ ન બન્યો? એ તો તમને એટલું જ પૂછશે: તું તું કેમ ન બન્યો?

બૉસ હોવું એટલે શું? બૉસ થવા માટે ઑફિસનું હોવું જરૂરી નથી. બૉસ હોવા માટે કંપનીનું હોવું કે સંસ્થાનું હોવું ફરજિયાત નથી. બૉસ હોવું એ પણ એક ઘટના છે. એ એક એવી ઘટના છે, જેમાં ત્રણ બાબત સમાયેલી છે:

* **બૉસ હોવું એટલે લીડર હોવું.**
* **બૉસ હોવું એટલે પહેલ કરનારા (ઈનિશિયેટિવ લેનારા) હોવું.**
* **બૉસ હોવું એટલે નિર્ણય લેનારા (ડિસિસન મેકર) હોવું.**

લોકો જેને મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ કહે છે તેનું કાળજું Decision making છે. નિર્ણય લેવો એ રોજિંદી ઘટના છે, પરંતુ યોગ્ય સમયે યોગ્ય નિર્ણય લેવો એ વિજ્ઞાન છે અને એ કળા પણ છે. બૉસ નાનકડો વિજ્ઞાની પણ છે અને કલાકાર પણ છે.

હું તબલાં પર તાલ આપું અને ઝાકિર હુસેન તાલ આપે એમાં ફરક છે. ઝાકિર હુસેન આંગળી અડાડે ત્યારે તબલું જાણે બોલતું હોય એવું લાગે છે. એ કલાકારની આંગળીનો જાદુ છે. એવો જ જાદુ સફળ બૉસમાં પણ હોઈ શકે છે અને હોય છે. બૉસ પણ જાદુગર હોઈ શકે છે. એ જાદુ એટલે યોગ્ય સમયે યોગ્ય નિર્ણય લેવાનો જાદુ. આપણા દેશમાં આવા ત્રણ મહાન જાદુગર થઈ ગયા: (૧) કૃષ્ણ (૨) ચાણક્ય અને (૩) સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલ. આ ત્રણ વચ્ચે સરખામણી કરવી યોગ્ય નથી, પરંતુ એક વાત ચોક્કસ કે એમની પાસે અદ્‌ભુત decision making power હતો. આવી નિર્ણયશક્તિનું રહસ્ય શું?

આ ત્રણે મહામાનવો જે હતા, તે જ હતા. પોતાની પર્સનાલિટીને વ્યવહારુપણે મચડવાની છૂટ એમણે ક્યારેય લીધી નથી. સફળ થવા ઇચ્છનારા પ્રત્યેક બૉસને વિનંતી કે

એ આ ત્રણ મહામાનવના ડિસિસન-મેકિંગ-પ્રોસેસનો અભ્યાસ કરે. બૉસ! તમે જે છો, તે છો. તમે જે નથી તે હોવાનો ડોળ શા માટે? યાદ રાખો કે તમે જ્યારે તમારી પર્સનાલિટીને મચડીને અન્ય જેવા બનવાનો નિષ્ફળ પ્રયત્ન કરો છો ત્યારે તમારા બીઈંગમાં ઘટાડો કરવાની ચેષ્ટા કરો છો. When you try to be what you are not, you simply diminish the essence of your existence . આવું બને તે ખોટનો ધંધો છે. કંપની તમને પગારવધારો આપી શકે, પરંતુ તમારી પર્સનાલિટી જાળવવાની જવાબદારી કોઈ કંપની ન લઈ શકે. યાદ રહે કે તમે તમે છો. તમે કંપનીના CEO હો તોય તમે અંદરથી તો 'તમે' જ છો. કંપની તમને ગળી જાય તે પણ ન પાલવે.

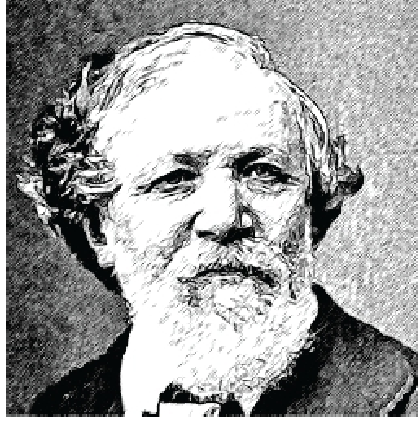
કંપનીની જગ્યાએ પરિવાર હોય તો ત્યાં પણ કોઈ ને કોઈ સ્વરૂપે તો બૉસ-ઘટના બનતી જ હોય છે. અરે! તમે તમારા મિત્રવર્તુળ સાથે પ્રવાસે જતા હો ત્યારે પણ એમાં એક વ્યક્તિ એવી હશે, જે લીડરશિપ લઈને પહેલ કરતી હશે અને નિર્ણય લેવામાં અગ્રેસર રહેતી હશે. એ વ્યક્તિને કોઈ બૉસ નહીં કહે એથી શો ફેર પડે? કેટલાક પરિવારોમાં પત્ની પણ બૉસનો રોલ ભજવતી હોય છે. ક્યાંક એવો જ રોલ કોઈ જેઠાણી કે દેરાણી કે ભાભી કે નણંદ કે સાસુ કે વહુ કે માસી કે ફોઈ કે દાદીમા ભજવે છે. બૉસ થવા માટે ખુરસી-ટેબલ અને ઑફિસ હોય જ એ જરૂરી નથી.

બૉસની પર્સનાલિટી પર ઘણો આધાર રહે છે. એનો પ્રભાવ પડે એનું રહસ્ય બૉસની ભીતર પડેલું છે. ભીતર પડેલી એ રહસ્યમય બાબતને લોકો ચારિત્ર્ય કહે છે. એ ચારિત્ર્યનો સંબંધ માણસ જે 'છે' તે રહે તેની સાથે રહેલો છે. આપણે છીએ તેના કરતાં જુદા બનીને જીવવું એમાં તો આપણી પર્સનાલિટીની રાખોડી થઈ જાય છે. એવા બૉસને કંપની, સંસ્થા, જૂથ કે કુટુંબ ગળી જાય છે. આવો નબળો બૉસ ઊંચો પગાર પામે તોય નિર્માલ્ય ગણાય.

સફળ બૉસ કોને ગણવો? એની સફળતાનો મંત્ર શું? આ પુસ્તક તમે વાંચી રહ્યા છો ત્યારે એક વિનંતી કરવી છે. એ વિનંતી વિખ્યાત અસ્તિત્વવાદી આલ્બેર કામુના શબ્દોમાં કહેવી છે. સાંભળો:

મારી આગળ ચાલશો નહીં;
કદાચ હું તમને નહીં અનુસરું!
મારી પાછળ ચાલશો નહીં;
કદાચ હું તમને દોરું નહીં!
મારી સાથે સાથે ચાલો;
બસ, મારા સાથી બની રહો!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



મનુષ્ય પહોંચી વળે તે કક્ષા કરતાં,
મનુષ્ય પહોંચી શકે એ કક્ષા જો
ઊંચી ન હોય તો પછી
સ્વર્ગની જરૂર શી છે?

રોબર્ટ બ્રાઉનિંગ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

બૉસ મળે કેવા કેવા!

કાર્લ યુંગ નામનો મહાન મનોવૈજ્ઞાનિક થઈ ગયો. તેણે વ્યક્તિત્વ ઉપર ખૂબ મહત્ત્વનું કામ કર્યું છે. આજે વ્યક્તિત્વ ઉપરનાં જે અભ્યાસો અને સંશોધનો થાય છે, તેમાં આ વિચારકનો ખૂબ મોટો ફાળો છે. કાર્લ યુંગે એમ કહ્યું કે દુનિયા સાથે ‘સ્વ’ને સાનુકૂળ કરવાની મુખ્ય બે રીત છે. એ માને છે કે વ્યક્તિત્વ બે પ્રકારનાં હોય છે. એક છે અંતર્મુખી (introvert) વ્યક્તિત્વ અને બીજું છે બહિર્મુખી (extrovert) વ્યક્તિત્વ. અંતર્મુખી વ્યક્તિત્વ ધરાવનાર વ્યક્તિ પોતાની જાત સાથે ખુશ હોય છે. તેને કોઈ પણ પ્રવૃત્તિ પોતાની આગવી રીતે કરવાનું ગમે છે. આવા લોકો બીજા લોકોને મળવાનું ઓછું પસંદ કરે છે અને મળે ત્યારે થોડા બેચેન હોય છે. બહિર્મુખી વ્યક્તિત્વ ધરાવનારા લોકો પોતાના જીવનનો અર્થ બીજી વ્યક્તિઓ સાથેના વ્યવહારમાંથી શોધે છે. તેઓ લોકોને હળવા-મળવાનું પસંદ કરે છે. તેમને એકલા પડી જવાનો ભય સતાવે છે. કાર્લ યુંગ આગળ વધીને કહે છે કે બહારની દુનિયામાંથી મળતા સંદેશાઓને આપણે ચાર પ્રક્રિયાઓ દ્વારા ઝીલીએ છીએ. આ ચાર પ્રક્રિયાઓ છે:

* વિચાર દ્વારા

* સંવેદન દ્વારા
* અનુભૂતિ દ્વારા
* અંત:સ્ફુરણા દ્વારા

પ્રત્યેક વ્યક્તિત્વમાં આ ચારમાંથી કોઈ એક પ્રક્રિયા વધારે વિકસિત હોય છે અને બીજી ત્રણ પ્રક્રિયાઓ ઓછી વિકસિત હોય છે. બૉસ તરીકે આ ચાર પ્રક્રિયાઓ ઓછાવત્તા અંશે ધરાવનાર વ્યક્તિ કેવાં લક્ષણો ધરાવી શકે એ જાણવાથી બૉસની કાર્યશૈલી અને અસરકારકતાનો પરિચય મળી શકે. બૉસનું વ્યક્તિત્વ ચાર પ્રકારનું હોઈ શકે:

૧. વિચાર-પ્રધાન બૉસ

આ પ્રકારનો બૉસ તર્ક દ્વારા સમસ્યાનો ઉકેલ લાવવામાં માને છે. એ સમસ્યાના પૃથક્કરણમાં વિશેષ ધ્યાન આપે છે. એ વ્યવસ્થિત અને પદ્ધતિસર કામ કરનારો હોય છે. હકીકત અને આંકડાકીય રીતે તાર્કિકતા પુરવાર ન થાય ત્યાં સુધી એ કાર્યને હાથ પર લેતો નથી. ઑફિસમાં હકીકત, માહિતી અને આંકડાકીય વિશ્લેષણ કરવામાં એ ઠીકઠીક સમય ગાળે છે. અમલ કરવામાં એ થોડોક પાછળ હોય છે. સંશોધન દ્વારા એ કંપનીને આગળ વધારે છે.

૨. સંવેદન-પ્રધાન બૉસ

આ પ્રકારના બૉસને માણસોનો સાથ ગમે છે. એ સમસ્યાના ઉકેલમાં મૂલ્યોને વધુ અને તર્કને ઓછું સ્થાન આપે છે. એ કર્મચારીઓ પ્રત્યે પ્રેમાળ અને સહાનુભૂતિભર્યું વર્તન દાખવે છે. એ સામેના માણસનાં લાગણી, મૂડ અને વર્તનને ઝટ પારખી શકે છે. કાર્ય કરવામાં અને નિર્ણય લેવામાં એ તર્ક કે માહિતી કરતાં આંતરસૂઝ (intuition)ને વધુ મહત્ત્વ આપે છે. કંપનીમાં team – building, public – relationship અને counselling જેવાં કામો કરવામાં આ પ્રકારનો બૉસ ખૂબ સફળ નીવડે છે. ક્લાર્કથી માંડીને ઉપરી અધિકારી સૌ સાથે એ સરળતાથી પ્રત્યાયન (કમ્યુનિકેશન) જાળવી શકે છે.

૩. અનુભૂતિ-પ્રધાન બૉસ

આ પ્રકારના બૉસ કામના ઉકેલમાં કુશળ હોય છે. એને કામની વિચારણા કે વિશ્લેષણ કરતાં કામ કરવામાં વધુ આનંદ આવતો હોય છે. એ કાર્યમાં વ્યાવહારિકતા પ્રયોજીને તેને નિપટાવવામાં નિપુણ હોય છે. એની કામ કરવાની કાર્યપદ્ધતિ વ્યવસ્થિત હોય છે. કામ કરવાની ક્ષમતા અને દક્ષતાને કારણે પોતે લીધેલું કાર્ય એ ખંતપૂર્વક સફળતાથી પાર પાડે છે. કંપનીમાં એ મુશ્કેલ ગણાતો પ્રોજેક્ટ સફળતાપૂર્વક પૂરો કરે છે. He is a good trouble – shooter .

૪. અંત:સ્ફુરણા-પ્રધાન બૉસ

આ પ્રકારના બૉસને વિચાર કે સિદ્ધાંત વાગોળવાની ટેવ હોય છે. માહિતીના ભાર વગર એને સમગ્ર ચિત્રનો ‘ઓવર વ્યૂ’ લેવાનું યાને

વિહંગાવલોકન કરવાનું ગમે છે. એ સર્જનાત્મક અભિગમ ધરાવે છે. એની અટકળ (hunch) ઘણે ભાગે સાચી પડતી હોય છે. એ નવી મૌલિક દૃષ્ટિએ વિચારી શકે છે. કંપનીમાં એ લાંબા સમયની વ્યૂહરચના કરવામાં કે પછી brain storming માં નિપૂણ હોય છે.

***

આવું પૃથક્કરણ તો કેવળ એક માળખું છે. વ્યક્તિત્વમાં એક લક્ષણ મુખ્ય હોય છે, પણ બાકીનાં લક્ષણો પણ ઓછાંવત્તાં પ્રમાણમાં હાજર/ગેરહાજર હોઈ શકે છે. આવાં લક્ષણોના વિલક્ષણ મિશ્રણને કારણે જ તો વ્યક્તિત્વ નોખું-અનોખું બને છે! પ્રત્યેક બૉસ આખરે તો કેટલાંક નોખાં-અનોખાં લક્ષણોનો અદૃશ્ય ભારો માથે મૂકીને અત્યંત ઇમ્પ્રેસિવ ચેમ્બરમાં ખુરસી પર બેઠેલો એક ઇન્સાન જ છે. એને પણ કેટલીક ખાનગી નબળાઈઓ હોય છે. કેટલીક ખાસ ખૂબીઓનો એ માલિક છે, જેને કારણે એને ખૂબ જ ઊંચો પગાર મળે છે. એને જુઓ ત્યારે વિચારવું પડે: આટલો ઊંચો પગાર કંપની મફતમાં કદી નહીં આપે. એ માણસમાં જરૂર કશુંક ખાસ હોવું જોઈએ. એ ‘કશુંક ખાસ’ કંપનીનો નફો વધારનારું હોય છે. બધા લોકોને એમાં સમજ નહીં પડે.

[‘ The Basic Writing of C. C. Jung **’ પુસ્તક પરથી]**

૨ બૉસની સફળતાનો મંત્ર

કોઈ મોગરાને તમે ગુલાબ જેવા થવા માટે મથતો જોયો છે? કોઈ વાઘને તમે સિંહનું અનુકરણ કરતો જોયો છે? કોઈ કોદાળીને તમે કુહાડી જેવી બનવાના કોડ સેવતી જોઈ છે? મોગરો મોગરો છે, ગુલાબ ગુલાબ છે. વાઘ જીવનભર કેવળ વાઘ તરીકે જીવે છે. ખરો બૉસ અન્યની કાર્યશૈલીનું અનુકરણ નહીં કરે. એની કાર્યશૈલી પર પોતીકી પર્સનાલિટીનો સ્ટૅમ્પ હોવાનો. એ પર્સનાલિટી ઑરિજિનલ છે તેથી અદ્વિતીય છે. પ્રત્યેક સફળ બૉસ અન્યથી જુદો પડી આવે છે.

આંબા પર કેરી બેસે, આસોપાલવ પર ન બેસે. બાવળને કાંટા હોય, નાળિયેરીને ન હોય. માલિકની ઇચ્છા છે કે આંબો કેરી આપે અને આસોપાલવ ન આપે. આપણી પર્સનાલિટી અન્યની પર્સનાલિટીથી આગવી હોય એવી સર્જનહારની ઇચ્છા છે. સોળે કળાએ ખીલેલા બૉસની પર્સનાલિટી કંપની કે સંસ્થાની અમૂલ્ય થાપણ છે. કંપનીનો કારભાર CEO (ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર) કરે છે. CEO એટલે શું? ત્રણ અક્ષર સમજી રાખવા જેવા છે.

C એટલે કૉન્ફિડન્સ (આત્મવિશ્વાસ)

E એટલે એફિસિયન્સી (કાર્યક્ષમતા)

O એટલે ઑર્ગેનાઇઝ્ડ બીહેવિયર (વર્તન-વ્યવસ્થા)

આ ત્રણ અક્ષરમાં બૉસની સફળતાનો મંત્ર સમાયો છે. બૉસ જો ઢીલો હોય તો કંપની ખોટમાં જાય તે નક્કી. આચાર્ય ઢીલા હોય એવી નિશાળોની સંખ્યા બહુ મોટી છે એથી દેશ ગરીબ છે. ઢીલો આદમી કોને કહેવો? જેનામાં આત્મવિશ્વાસ નથી, કાર્યક્ષમતા નથી અને જેના કામમાં કોઈ ભલીવાર નથી એવા ઢીલા મનુષ્યની પત્નીને તમે મળ્યા છો? એ પત્નીને ‘અખંડ દુર્ભાગ્યવતી’ જાણવી.

જે બૉસના ચહેરા પર આત્મવિશ્વાસ છલકાતો હોય તે સાવ સહજપણે પોતાના સાથીઓમાં આત્મવિશ્વાસ જગાડતો હોય છે. પદાર્થવિજ્ઞાનમાં જેને ઇલેક્ટ્રો-મૅગ્નેટિક ઇન્ડક્ષન (વીજ-ચુંબકીય ઉપપાદન) કહે છે એવું જ કંઈક ઑફિસમાં બને છે. જુનિયર સાથીઓ પાસે વધારે ક્ષમતાપૂર્વક કામ લેવાની આવડત ન હોય એવો બૉસ કંપનીને ફડચામાં લઈ જાય છે. આત્મવિશ્વાસ વિનાનો બૉસ એટલે કૉમ્પ્રેશર વિનાનું ફ્રિજ! ઑફિસની અડધી સમસ્યાઓ તો બૉસના આત્મવિશ્વાસને કારણે ઊભી થતી જ અટકી જાય છે. એના આત્મવિશ્વાસની અસર છેક પટાવાળા સુધી પહોંચતી હોય છે.

ઢીલા જુનિયર માણસની બિનકાર્યક્ષમતા કર્મનિષ્ઠ બૉસ સહન કરી શકતો નથી. કંપની પ્રોડક્ટિવિટી ઝંખે છે અને પ્રોડક્ટિવિટી કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનું પરિણામ છે. કાર્યક્ષમતા રોજ કેટલા કલાક કામ થયું તેના પર આધાર નથી રાખતી. એ કલાકદીઠ કેટલું કામ થયું તેના પર અવલંબે છે. સફળ બૉસની ઝીણી નજરમાંથી નાની વિગત પણ છટકી શકતી નથી. એની આંખ કર્મચારીને જોઈને ઘણુંબધું પામી જાય છે. બૉસ જે સાથીઓમાં શ્રદ્ધા રાખે તે બધા જ વિશ્વસનીય નથી હોતા. ક્યારેક બૉસ શ્રદ્ધા મૂકે તેને કારણે પણ સાથીઓ વિશ્વસનીય બની જાય છે. બૉસની કર્મનિષ્ઠાનો જાદુ કંપની કે ફૅક્ટરી કે સંસ્થાને

ખૂણેખાંચરે ફરી વળે છે. એ જાદુને લોકો પ્રભાવ કહે છે. પ્રભાવશાળી બૉસ માટે અશક્ય કશું નથી. કાર્યક્ષમ બૉસ માનવ-કલાકોની ગણતરી માંડે છે. પ્રત્યેક માનવ-કલાક કંપની માટે મૂલ્યવાન છે.

કાર્યક્ષમતા ધરાવનારા બૉસ માટે કોઈ વિગત નાની નથી હોતી. એનું પોતાનું વર્તન દાખલારૂપ બને ત્યારે કર્મચારીઓમાં એક વાક્ય ફરતું થાય છે: 'આપણા સાહેબને કોઈ ન પહોંચે.' ચીવટ ન હોત તો ગાંધીજી કે સરદાર પટેલ કોઈ પણ સફળ લડત ચલાવી શક્યા ન હોત. વર્તનની વ્યવસ્થા ન હોત તો કોઈ પણ સત્યાગ્રહ સફળ થયો ન હોત. નેતાની સ્વયંશિસ્ત વિના જુનિયર સાથીઓ ઝટ ગાંઠતા નથી. મોરારજી દેસાઈનો પ્રભાવ પડતો, કારણ કે એમની વાતમાં ઢીલાશનું નામ નહોતું. વર્તનની વ્યવસ્થા જાળવનારો બૉસ સવાલદાર, જવાબદાર અને રુઆબદાર હોય છે.

વટ અને પ્રભાવ વચ્ચે તફાવત છે. હોદ્દાનો વટ પડે છે, ચારિત્ર્યનો પ્રભાવ પડે છે. વડાપ્રધાનનો વટ પડે છે, પણ મહાત્મા ગાંધીનો પ્રભાવ પડે છે. બૉસના પ્રભાવમાં નાની નાની દુશ્મનાવટ ક્યારેક ઓગળી જતી હોય છે. દુશ્મન વિશે વાત કરતી વખતે પણ ખરો બૉસ અણિયાળા ખૂણા જેવી તીક્ષ્ણતા (angularity) પ્રગટ કરતો નથી. શત્રુની ગેરહાજરીમાં થતાં શત્રુનાં સાચાં વખાણ ચમત્કાર સર્જે છે. ઑફિસ હોય ત્યાં નાની નાની ગેરસમજો, નાની નાની ઈર્ષ્યા અને નાની નાની ફરિયાદો હોવાની. વિશાળ હૃદયના બૉસ પાસે ગણપતિ જેવું પેટ હોય છે. એ ખાનગી વાતને પેટમાં રાખી શકે છે.

ભારતનું ભવિષ્ય ઘણી બાબતો પર અવલંબે છે. એમાંની એક બાબત છે દેશના અસંખ્ય બૉસની ચોકસાઈને કારણે જળવાતી કંપનીની, કારખાનાની, સંસ્થાની અને જૂથની ઉત્પાદકતા. કલ્પના કરો કે આ દેશના લગભગ બે અબજ હાથની ઉત્પાદકતામાં માત્ર દસ ટકાનો વધારો થાય તો દેશ ક્યાં પહોંચે? ઉત્પાદકતા ન વધે તોય ગરીબી ઘટે એવી આશા રાખવી એ તો પંક્ચર પડેલાં ટાયરવાળી કારને હાઇ-વે પર દોડાવવા જેવી મુશ્કેલ બાબત છે. પ્રભાવશાળી બૉસનાં લક્ષણો કયાં? આવતા પ્રકરણમાં એની વાત કરવી છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



વિજ્ઞાન એટલે સુવ્યવસ્થિત જ્ઞાન .
શાણપણ એટલે સુવ્યવસ્થિત જીવન .
આપણી પાસે ઘણી ચીજો છે ,
તેથી આપણે ધનવાન છીએ તેવું નથી .
આપણે એ ચીજો વિના પણ
કામ ચલાવી શકીએ છીએ ,
માટે ધનવાન છીએ .

ઇમેન્યુઅલ કાન્ટ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

ઇન્ફોસિસના પ્રણેતા નારાયણ મૂર્તિ



જે નેતા ફક્ત એક દૂરંદેશી કલ્પના કરી શકે કે એક મોટું કલ્પનાચિત્ર દોરી શકે તે મહાન નેતા નથી. મહાન નેતા એ છે કે જે કલ્પનાને સાકાર કરવાની, તે માટે ઝીણી ઝીણી વિગતોને ધ્યાનમાં રાખવાની અને કાલ્પનિક ચિત્રને અસરકારક વહીવટ દ્વારા વાસ્તવિકતામાં બદલવાની ક્ષમતા દાખવી શકે.

મહાન નેતા દૂરંદેશી હોવાની સાથે સાથે કાર્યદક્ષ પણ હોય છે. એના વિચારો ઉચ્ચ ભાવનાથી રંગાયેલા હોય છે, એટલું જ નહીં, પરંતુ એ નેતા પોતાના વિચારોને પ્રતિબદ્ધતા અને કાર્યદક્ષતાથી પાર પાડવા માટે પણ સક્ષમ હોય છે. પોતાના વર્તન અને વ્યક્તિત્વથી બીજા હજારો લોકોને એવો નેતા પ્રોત્સાહિત કરે છે.

ઇન્ફોસિસ ભારતની એક એવી કંપની છે કે જેણે ભારત દેશને એક

વૈશ્વિક બ્રાન્ડ (global brand) બનાવવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે. ઇન્ફોસિસ કંપનીનો વહીવટ કરવા પાછળનો એક હેતુ ભારતની વિશ્વભરમાં એક સારી છાપ ઉપસાવવાનો હતો. ઇન્ફોસિસ કંપનીએ પોતાના કાયદાપાલક અને નીતિમય વહીવટથી એવું નિદર્શન કરી બતાવ્યું કે ભારતીય કંપની corporate governance માં માને છે અને એ પ્રમાણે જ વિકાસ સાધવા માગે છે. વૈશ્વિક કક્ષાએ ભારતીય કંપનીઓની સારી છાપ પાડવામાં આ કંપનીનો સિંહફાળો છે.

આજના નવયુવાનોને અને સાહસિકોને મારો એ જ સંદેશ છે કે ઉન્નત વિચારોને વાસ્તવિકતામાં બદલવા માટે ખૂબ મહેનત અને નીતિમત્તાની આવશ્યકતા છે.

[‘ The Times of India **’, (૧૪-૧૦-૨૦૦૯)માં**
શ્રી નારાયણ મૂર્તિના ઇન્ટરવ્યૂ પરથી]

૩ સાચો બૉસ તો તેને કહીએ...

શહેરની સોસાયટીમાં રહેતા એક શિક્ષકના ઘરને ઝાંપે રોજ સવારે કોઈ યુવાન દૂધની કોથળી મૂકી જાય છે. એક સવારે શિક્ષકે જોયું તો ઝાંપા પર દૂધ ઢોળાયેલું હતું. શિક્ષકને થયું કે દૂધની કોથળી કાણી હશે. દૂધવાળાને એ શિક્ષકે કહ્યું: 'હિસાબમાં એક કોથળી ઓછી ગણજે.' બે-ત્રણ દિવસ પછી છાપું નાખવા આવેલા ફેરિયાએ શિક્ષકને કહ્યું: 'કાકા! બે દિવસ પર હું આવ્યો ત્યારે બિલાડી બેઠી બેઠી કોથળી ફાડીને મોજથી દૂધ પીતી હતી.' બીજે દિવસે શિક્ષક વહેલો ઊઠી ગયો. જેવો દૂધવાળો આવ્યો કે તરત ચોખવટ કરી: 'ભાઈ, તારી કોથળી કાણી નહોતી, પણ બિલાડીએ કોથળી ફાડી હતી. હવે એક કોથળી ઓછી ન ગણતો.'

આ સાચો બનેલો પ્રસંગ સાવ નાનો છે, પરંતુ માનીએ એટલો નાનો નથી. એમાં પ્રગટ થતી માઇક્રો પ્રામાણિકતા પર આ દુનિયા ટકેલી છે. શું એ શિક્ષક સતવાદીનું પૂંછડું ગણાય કે? ના, એ શિક્ષકની સાદીસીધી પ્રામાણિકતા (fairness) ગણાય. આવી નાની પ્રામાણિકતા બતાવનારો માણસ મહાત્મા ગાંધી નથી. એ તો સામાન્ય નાગરિક છે. પ્રત્યેક ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર (CEO) પાસે આવી fairness (પ્રામાણિકતા) હોવી જોઈએ. આત્મવિશ્વાસથી શોભતો, કાર્યક્ષમ અને ટટ્ટાર વર્તન ધરાવતો બૉસ લુચ્ચો નથી હોતો. એના સ્વચ્છ વ્યવહારની બહુ મોટી અસર પડે છે.

બૉસની વાતો સચોટ હોય તો એનો વટ પડે છે. બૉસનું આચરણ સારું હોય તો એનો પ્રભાવ પડે છે. વારંવાર કહેવું છે કે વટ કરતાં પ્રભાવનું આયુષ્ય લાંબું હોય છે. બૉસ નિવૃત્ત થાય ત્યારે વટ ખતમ થાય છે, પણ પ્રભાવ ખતમ નથી થતો. કંપનીનો નાનામાં નાનો માણસ ઉપરના અધિકારીને એના આચરણથી માપતો હોય છે. આવું માપ ખાનગી ઢબે સતત લેવાતું રહે એ જ સાચો કૉન્ફિડેન્શિયલ રિપોર્ટ!

બૉસ અધિકારી છે, નિર્ણય લેનારો છે અને નેતા છે. જુનિયર સાથીઓ એનું અનુકરણ કરતા હોય છે. ઑફિસે મોડો જનારો બૉસ અન્યને મોડા જવાની છૂટ આપોઆપ આપી દેતો હોય છે. વાયદો ન પાળનારો બૉસ અન્યને વાયદો તોડવાની મોકળાશ કરી આપે છે. જૂઠું બોલનારો બૉસ અન્યને જૂઠું બોલવા પ્રેરે છે. કોઈ કંપની આવા જૂઠ પર ચાલી ન શકે. સાચું બોલનાર અને સારું આચરનાર બૉસ મહાત્મા નથી, પરંતુ એ એક એવો ટટ્ટાર (અપરાઇટ) સજ્જન છે, જેનો લાભ કંપનીને અચૂક મળે છે.

નરસિંહ મહેતાએ વૈષ્ણવ જનનાં લક્ષણ ગણાવ્યાં એ રીતે અહીં સમર્થ બૉસનાં આઠ લક્ષણ ગણાવવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે. CEO કેવો હોય? સાંભળો:

લક્ષણ–૧: સાચો બૉસ અન્ય પાસેથી કામ લેવામાં કડક હોય છે. કંપનીનો કોઈ કર્મચારી ટકોરાબંધ કામ ન આપે તો એની છુટ્ટી કરવામાં એ બૉસ અમથી દયા બતાવતો નથી.

લક્ષણ–૨: ઇન્ટરવ્યૂ લેતી વખતે સાચો બૉસ કેવળ કંપનીની ઉત્પાદકતાને ધ્યાનમાં રાખીને અધિકારીની પસંદગી કરે છે. એને ખોટી બાંધછોડ કે લાગવગ પસંદ નથી. લાગવગિયો બૉસ કંપનીનો દુશ્મન છે.

લક્ષણ–૩: જુનિયર અધિકારી કે કર્મચારી પર કોઈ આપત્તિ આવી પડે ત્યારે સાચો બૉસ અડધી રાતે મદદરૂપ થવા તત્પર રહે છે. એ તંદુરસ્ત માનવસંબંધો જાળવી જાણે છે. ક્યારેક એ મદદ ગુપ્ત હોય છે. સ્ટાફ પર એની સારી અસર પડે છે.

લક્ષણ–૪: કંપનીના માલિકો સાથે વાત કરતી વખતે સાચો બૉસ વિનય જાળવે છે, પરંતુ સાચી વાત સ્પષ્ટપણે કહેવામાં કરકસર કરતો નથી. કંપનીના માલિકો પણ એનો પ્રભાવ ઝીલવા તૈયાર હોય છે, કારણ કે એ પ્રભાવ નફો વધારનારો છે.

લક્ષણ–૫: સાચો બૉસ હાથનો ચોખ્ખો હોય એ જરૂરી છે. નાના નાના ગોટાળા કરીને આડે હાથે પૈસા કમાઈ લેવાના લોભમાં એ કશીક એવી ચીજ ગુમાવે છે, જે અમૂલ્ય છે. એ ચીજને લોકો ઇજ્જત કહે છે. તમે ઇજ્જત વિનાનો બૉસ જોયો છે? હા, એવા નમૂના પણ હોય છે.

લક્ષણ–૬: સાચો બૉસ પોતાની તાણને સખણી કેમ રાખવી એ જાણે છે. કંપનીના વહીવટમાં કટોકટી (crisis)ની અને સંઘર્ષ (conflict)ની ક્ષણ વારંવાર આવે છે. એવે વખતે તાણમુક્ત રહીને ગૂંચવાયેલું કોકડું કેમ ઉકેલવું એ વિજ્ઞાન પણ છે અને કલા પણ છે.

લક્ષણ–૭: કૉર્પોરેટ સેક્ટરમાં હવે બધા જ અધિકારીઓ પર એક ભાર (stress) સતત રહેતો હોય છે. કંપની ઉત્પાદનનું લક્ષ્ય (ટાર્ગેટ) આપે છે અને એ સિદ્ધ કરવાનો ભાર CEO પર નાખે છે. એ ભાર રાખવા માટે તગડો પગાર મળે છે. કાર્યક્ષમતા ગુમાવ્યા વિના ભારમુક્ત કેમ રહેવું એ પ્રશ્ન છે. બૉસની ખરી કસોટી સ્ટ્રેસ-મૅનેજમૅન્ટમાં રહેલી છે.

લક્ષણ–૮: આવનારા દિવસોમાં ત્રણ શબ્દ કૉર્પોરેટ ક્ષેત્રમાં રાજ કરવાના છે: માર્કેટિંગ, મૅનેજમૅન્ટ અને મેડિટેશન. શું ઑફિસના વ્યસ્ત સમયમાં મેડિટેશન (ધ્યાન) શક્ય છે? હા શક્ય છે. ક્યારેક એમાં બૉસનો બાથરૂમ પણ મદદરૂપ થાય છે. બાથરૂમ કે ટૉઇલેટની એક ખૂબી છે. એમાં તમે એકલા હો છો અને તમે તમારી જાત સાથે હો છો. એ ખાનગી સ્પેસ બૉસ માટે અતિ મૂલ્યવાન છે. તમે એમાં પાંચ મિનિટ પૂરતા એકલા હો તે દરમિયાન સમસ્યા પર વિચારી શકો છો. જ્યારે જ્યારે તક મળે ત્યારે ત્યારે જાત સાથે દોસ્તી બાંધવાથી તાણ ઘટે છે અને સ્ફૂર્તિ વધે છે. ભરચક કામ વચ્ચે મળેલી કે ચોરી લીધેલી આવી પાંચ મિનિટ પણ ધ્યાન માટે ઉપકારક છે. એ પાંચ મિનિટ માટે ઑફિસના પ્રવેશદ્વારે (થોડાક સમય માટે) બોર્ડ પર લખ્યું હોય: પ્લીઝ, ડોન્ટ ડિસ્ટર્બ.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



આપણું ચારિત્ર આપણી ટેવોનું બનેલું છે.
વિચાર વાવો અને કર્મ લણો,
કર્મ વાવો અને ટેવ લણો,
ટેવ વાવો અને ચારિત્ર્ય લણો,
ચારિત્ર્ય વાવો અને નિયતિ (ડેસ્ટિની) લણો.

ભગવાન બુદ્ધ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

મૅનેજમૅન્ટમાં દો આંખે બારહ હાથ

અસરકારક હોવું એ વહીવટકર્તા (executive)નું મુખ્ય કામ છે. કામને ચીવટપૂર્વક કરવું એ વહીવટકર્તા પાસેથી રાખવામાં આવતી સૌ પ્રથમ અપેક્ષા છે. એ વહીવટકર્તા ધંધામાં હોય કે પછી હૉસ્પિટલમાં હોય કે પછી સરકારમાં હોય કે પછી યુનિવર્સિટી કે લશ્કરમાં હોય. આવાં બધાં જ ક્ષેત્રોમાં અસરકારક વહીવટી દક્ષતા જોવા મળતી નથી. ઊંચો બુદ્ધિઅંક જોવા મળે છે, પરંતુ સર્જનાત્મકતા ઘણુંખરું ગેરહાજર હોય છે. જ્ઞાન પણ હોય છે, પરંતુ કાર્યમાં અસરકારકતા દેખાતી નથી. બુદ્ધિઅંક અને અસરકારક વહીવટ વચ્ચેનો સહસંબંધ (correlation) ઝાઝો ઊંચો નથી. આથી ઊલટું દરેક જગ્યાએ એક એવી વ્યક્તિ પણ હોય જ છે, જે આજુબાજુના બધા લોકો હાંફળાફાંફળા થઈને કામ કરતા હોય ત્યારે મક્કમ છતાં ધીમાં ડગલાં માંડીને, પેલા કાચબાની જેમ કામ વહેલું પૂરું કરે છે. બુદ્ધિઅંક, સર્જનાત્મકતા અને જ્ઞાન જરૂરી ખરાં, પરંતુ અસરકારકતા (effectiveness) જ તેમને પરિણામમાં બદલી શકે.

આપણને અસરકારક વહીવટકર્તાની જરૂર શી છે? આજે

એક્ઝિક્યુટિવ કેવી રીતે, શું કામ કરી શકે એ અંગે અસંખ્ય પુસ્તકો લખાઈ રહ્યાં છે ત્યારે અસરકારકતા ઉપર કેમ ધ્યાન નથી અપાતું? કારીગર પાસે કરાવાતું કામ શ્રમકાર્ય (manual work) છે અને તેમાં આપણને કાર્યનિપુણતાની જરૂર છે. કાર્યનિપુણતા એટલે શું? જે કામ કરો તે બરાબર કરો. કારીગરનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે આપણે ફક્ત તેની કાર્યનિપુણતાની ઉપર જ ધ્યાન આપીએ છીએ. અત્યાર સુધી આપણને એવા કાર્યનિપુણ કારીગરની વધારે જરૂરી હતી. તે ફૅક્ટરી હોય કે લશ્કર હોય. ઉપરથી આવતા હુકમોનું બરાબર પાલન કરી લક્ષ્યાંકને સિદ્ધ કરવો એ કારીગર પાસેથી અપેક્ષિત હતું. અસરકારકતાની ખાસ જરૂર હતી નહીં, કારણ કે કંપનીઓમાં શ્રમકાર્ય એટલે કે manual work વધારે રહેતું હતું.

હવે પરિસ્થિતિ બદલાઈ ગઈ છે. હવે કંપનીઓમાં 'જ્ઞાન-કારીગરો' એટલે કે knowledge workers ની સંખ્યા વધી ગઈ છે. 'જ્ઞાન કંપનીઓ' knowledge organizations , એ આજની કંપનીઓની ઓળખ છે. આજનો સમાજ આવાં અનેક organizations નો બનેલો છે. knowledge worker નું મુખ્ય કામ હાથ વડે કરાતું શ્રમકાર્ય નથી, પણ મગજ વડે વિચારવાનું કાર્ય છે. Thinking is his specific work, it is his doing. A knowledge worker does not produce a physical product. He produces knowledge, ideas or information . હવે તેમનું મૂલ્યાંકન શી રીતે કરવું? એ માટે વિચાર પ્રક્રિયાની અસરકારકતા જરૂરી છે. હવે આજના જમાનામાં અસરકારકતા, કાર્યનિપુણતા કરતાં પણ વધારે જરૂરી છે.

તો પછી પ્રશ્ન ઊઠે કે વહીવટકર્તા એટલે કોણ? પ્રત્યેક 'જ્ઞાન-કારીગર' આજની કંપનીમાં વહીવટકર્તા છે. જ્યારે ગેરીલા યુદ્ધ ચાલતું હોય ત્યારે કોઈ સ્થળે બેઠેલો સેનાપતિ જંગલમાં ફરતા દરેક સિપાઈને હુકમ આપીને દોરી ન શકે. પળ પળની જરૂરિયાત પ્રમાણેના નિર્ણયો જે તે સિપાઈએ જાતે જ લેવા પડે છે. સેનાપતિ તેમને પાયાની વ્યૂહરચના સમજાવી શકે છે, પરંતુ પળ પળના નિર્ણયો જે તે સિપાઈએ જાતે લેવા પડે છે. બરાબર આવી જ રીતે આજની 'જ્ઞાન કંપનીઓમાં' દરેક નિર્ણયકર્તા (decision maker) એક 'વહીવટકર્તા' જ છે. Every decision-maker is an executive . આ બાબત ધ્યાનમાં રાખવાની ખૂબ જ જરૂર છે. એક ફિલ્મનું નામ હતું: 'દો આંખે બારહ હાથ'. એમાં એક માર્ગદર્શક (વી. શાંતારામ) અને છ ગુનેગાર કેદીઓ હતા. બધું માર્ગદર્શકની મરજીથી ચાલતું. હવે જમાનો બદલાયો છે. હવે જે બે આંખ છે તેની સાથે કામ કરનારા બારહ હાથ નથી, પણ 'બારહ આંખે' છે.

અસરકારકતા ખૂબ જરૂરી છે, પણ તે કેળવી શકાય ખરી? અભ્યાસને અંતે લાગ્યું છે કે અસરકારકતા એક ટેવ છે, કે જે મહાવરા

કે અભ્યાસ વડે આત્મસાત્ કરી શકાય છે. અસરકારકતા કેળવવા માટે પાંચ ટેવો જરૂરી છે:

ટેવ નંબર એક	:	*અસરકારક વહીવટકર્તાને સમયનું ભાન છે. એનો સમય ક્યાં, કેવી રીતે, કેવાં કામોમાં પસાર થાય છે તે એ બરાબર જાણે છે અને પછી તેનું નિયંત્રણ કરે છે.*
ટેવ નંબર બે	:	*અસરકારક વહીવટકર્તા બાહ્ય પરિણામ પર વિશેષ ધ્યાન આપે છે. 'આમ કરવાથી શું પરિણામ આવશે?, મારી પાસેથી શી શી અપેક્ષાઓ રાખવામાં આવે છે?' – એવા વિચારો કરીને તે જરૂરી પ્રયત્નો કરે છે.*
ટેવ નંબર ત્રણ	:	*અસરકારક વહીવટકર્તા શક્તિઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. એ નબળાઈઓ જાણે છે, પણ એના પર ભાર મૂકતો નથી. એ પોતાની, ઉપરીઓની, સહકાર્યકરોની અને સંજોગોની શક્તિઓને પિછાણીને તે મુજબ કામ કરે છે. He focuses on strengths and not on weaknesses.*
ટેવ નંબર ચાર	:	*અસરકારક બૉસ મહત્ત્વનાં ક્ષેત્રો જેમાં એ પોતે ઉચ્ચ કામગીરી કરીને પરિણામ બતાવી શકે, તેવાં જ ક્ષેત્રો પર પોતાની શક્તિ અને ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. કાર્યક્ષેત્રનો અગ્રતાક્રમ એ જાણે છે અને જાળવે છે. અગ્રતા સિવાયની બીજી બાબતો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીને એ શક્તિ વેડફતો નથી.*
ટેવ નંબર પાંચ	:	*અસરકારક બૉસ અસરકારક નિર્ણય લે છે. સાચાં પગલાં સાચા ક્રમમાં લેવામાં આવે તો અંતે સફળતા જ મળે છે એ વાત સમર્થ બૉસ બરાબર સમજે છે.*

બૉસ કોઈ સામાન્ય માણસ નથી. એ એક ગિફ્ટેડ માણસ છે. એને જે ભેટ ઈશ્વર તરફથી મળી છે તે એને માટે જ નહીં, સમાજ માટે પણ મૂલ્યવાન છે. રાષ્ટ્રનો વિકાસ આવા ગિફ્ટેડ માણસોને કારણે થાય છે. આવા માણસો દેશની ખરી અમાનત છે. He is the chosen one . કંપનીનું ઉત્પાદન એ રાષ્ટ્રના G.D.P .માં વધારો કરનારી બાબત છે. ઉત્પાદકતા વિના ગરીબી દૂર ન થાય. ગરીબી દૂર કરવાનો રસ્તો કેવળ ગરીબોની સેવા કરવામાં જ નહીં, પરંતુ ઉત્પાદકતા વધારીને ગરીબોને ઉત્પાદકતાની વૃદ્ધિમાં ભાગીદાર બનાવવામાં રહેલો છે. ગરીબીનાં મૂળિયાં અકર્મણ્યતામાં રહેલાં છે. પંડિત સુખલાલજી જેવા પ્રજ્ઞાચક્ષુ સારસ્વતે ભારત દેશના બે મહાન રોગ ગણાવેલા: (૧) અસ્પૃશ્યતા અને (૨) અકર્મણ્યતા. મૅનેજમૅન્ટ દ્વારા ગરીબી દૂર થઈ શકે? હા, માનવીય મૂલ્યો પર મૅનેજમૅન્ટ દ્વારા જ ગરીબી દૂર થઈ શકે છે.

[Peter Drucker **ના પુસ્તક '** Effective Executive **'**
પરથી આધારિત]

૪ પર્સનાલિટીની રાખોડી

લોકો સમજ્યા વિના જ 'પર્સનાલિટી' જેવા અત્યંત સુંદર શબ્દની પત્તર ખાંડતા રહે છે. પર્સનાલિટીને તેઓ કેવળ વ્યક્તિના દેખાવ કે બાંધા સાથે જોડે છે. આવું બને ત્યારે મેડોનાની પર્સનાલિટી મધર ટેરેસાની પર્સનાલિટી કરતાં વધારે પ્રભાવશાળી ગણાવા લાગે છે. લોકોને મન તો સલમાન ખાનની પર્સનાલિટી સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલની પર્સનાલિટી કરતાં ઘણી વધારે ગણાય. કેવળ બાહ્ય દેખાવને આધારે મનુષ્યની પર્સનાલિટીનો અંદાજ લગાવવાની કુટેવ કાયમ રાખીએ તો ગાંધીજી હારી જાય અને દારાસિંહ જીતી જાય. આવું બને તે તો ખોટનો ધંધો ગણાય. જગત આખું છબછબિયાં કરવામાં રમમાણ છે, તેથી આવો સુંદર શબ્દ ભોંયભેગો થાય છે. ડૂબકી લગાવીએ તો કદાચ મોતી જડે.

'પર્સનાલિટી' શબ્દ મૂળે લેટિન શબ્દ 'પર્સોના' પરથી આવ્યો છે. આપણી ચેતનાનો સૌથી બહારનો ભાગ પર્સોના છે. એ ભાગ જ બીજાઓની નજરે પડે છે. ગ્રીક નાટકોમાં પાત્રો જે મુખવટો પહેરતાં, તે 'માસ્ક' પરથી આંખની પાંપણો રંગવાના કાળા રંગને 'મસ્કારા' કહે છે. પર્સોના એટલે લોકોની નજરે પડતો બાહ્ય દેખાવ. સમાજમાં નવ્વાણું ટકા લોકો 'પર્સોના' કક્ષાએ જ માણસનું મૂલ્યાંકન કરતા રહે છે. પરિણામે અંદરથી અસાધુ છતાંય બહારથી સાધુ જેવો દેખાતો માણસ લાખો લોકોને વશમાં રાખી શકે છે. અસાધુ રાવણ સીતાને છેતરવામાં સફળ રહ્યો કારણ કે એનો તે વખતનો 'પર્સોના' સાધુસ્વરૂપ હતો. સીતાની ભૂલમાંથી સમાજ કશુંય શીખ્યો નથી તેથી ઘણી ધાર્મિક દુકાનોની ઘરાકી કાયમ રહે છે.

મનોવિજ્ઞાની ગોર્ડન આલપોર્ટ એક ડગલું આગળ ગયો અને એણે પર્સનાલિટીને મનોશારીરિક (સાઇકૉફિઝિકલ) બાબત ગણાવી. પર્સનાલિટી શરીરની કક્ષા વટાવીને મનના પ્રદેશમાં પહોંચી એ પ્રદાન પશ્ચિમી મનોવિજ્ઞાનનું ગણાય. કાર્લ યુંગ જેવો મનોવિજ્ઞાની એક ડગલું આગળ વધ્યો અને એણે મનુષ્યની ઇનર પર્સનાલિટીને આત્મા (એનિમા) સાથે જોડી આપી. આમ પર્સનાલિટીના નીચલે છેડે 'પર્સોના' છે અને એને ઉપલે છેડે ભીતર પડેલી ચેતના છે. ભારતીય પરંપરામાં મનુષ્યની ભીતર પડેલી ચેતનાના પ્રભાવને 'પ્રતિભા' કહેવામાં આવે છે. પ્રતિભા (પ્રતિ + ભા)નો નાળસંબંધ ભા (તેજ) સાથે છે. વેદના ઋષિએ પ્રાર્થના કરી છે:

હે પ્રભુ! તું તેજ-સ્વરૂપ છે, મને તેજ આપજે.

હે પ્રભુ! તું ઓજસ્-સ્વરૂપ છે, મને ઓજસ્ આપજે.

મનુષ્યના ચહેરા પર જે કાંતિ જોવા મળે તેને ઓજસ્ કહે છે. આમ પર્સનાલિટી સાથે તેજસ્ અને ઓજસ્ એમ બે બાબતો જોડાયેલી છે. પ્રકાશને 'કાંતિ' પણ કહે છે. મધર ટેરેસા, સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલ કે વિનોબા અંગે વાત કરીએ ત્યારે જ તો પર્સનાલિટીને 'પ્રતિભા' શબ્દની ઊંચાઈ પ્રાપ્ત થાય છે. પ્રતિભાસતે ઇતિ પ્રતિભા. મનુષ્યના બહારના દેખાવ પરથી જ એનું મૂલ્યાંકન કરવાની કુટેવ આજથી બંધ! આમ કરવામાં બહારના દેખાવની અવગણના નથી, પરંતુ ત્યાં અટકી જવામાં જોખમ છે એ સતત યાદ રાખવાનું છે. આખા ને આખા માણસને નીરખવાની ટેવ પાડવી રહી. લોકો કાણા મનુષ્યને

અપમાનપૂર્વક કાણો કહે છે. એ જ રીતે લંગડા કે ઠૂંઠા મનુષ્યને જોતી વખતે 'આખો' માણસ બાજુએ રહી જાય છે. આવું બને તે તો ઘોર અન્યાય ગણાય. કહેવાતો અંધજન ભક્ત સૂરદાસ પણ હોઈ શકે અને પંડિત સુખલાલજી પણ હોઈ શકે. મનુષ્યની 'પ્રતિભા' કેવળ એક ઇન્દ્રિયની ઓશિયાળી નથી. પ્રતિભાનો સંબંધ મનુષ્યની ભીતર પડેલી સમૃદ્ધિ સાથે છે. એ સમૃદ્ધિનો અનાદર કરનારો સમાજ ગરીબ ગણાય. ખલનાયક પણ રૂપાળો હોઈ શકે છે. એ ઘણુંખરું તગડો ને તમતમતો હોય છે, તોય કોઈ ખલનાયક 'પ્રતિભાવાન' નથી હોતો. પુરુષને ફોસલાવનારી વૅમ્પ (મોહિની) રૂપાળી હોય તોય 'પ્રતિભાવાન' નથી હોતી. કંપનીના મૅનેજર પાસે પર્સનાલિટીની અપેક્ષા રહે છે. પ્રવચન કરનારા વક્તા પાસે પ્રતિભાની અપેક્ષા રહે છે. આંતરિક સમૃદ્ધિનો ખરો સંબંધ ભીતરની સચ્ચાઈ સાથે હોય છે. કંઈક આવા ઊંડા અર્થમાં મહાત્મા ગાંધી અંદરથી સમૃદ્ધ હતા. તે સમૃદ્ધિની અસર કેવી પડી તે દુનિયાએ જોઈ લીધું. એમનું શરીરબળ ઝાઝું ન હતું, પરંતુ આત્મબળ અપાર હતું. સત્યની ઊર્જા અણુઊર્જા કરતાં ઓછી અસરકારક નથી હોતી. ટ્રુથ ઇઝ પાવર. તેજસ્વી અને ઓજસ્વી પ્રતિભા વિકસાવવા માટે સત્યઊર્જા જરૂરી છે. જૂઠા માણસનું વ્યક્તિત્વ પાંગળું રહી જાય છે. એની પ્રાણશક્તિ સતત વેડફાતી રહે છે. લોકો એને આખરે તો ઓળખી જાય છે.

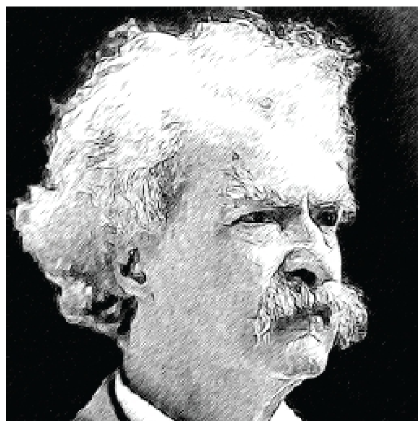
મહંમદ પયગંબર વારંવાર લોકોને કહેતા: 'હું તમારા જેવો જ એક સામાન્ય માણસ છું.' આવું કહેવામાં જ એમની અસામાન્યતા પ્રગટ થતી જણાય છે. પરમ જ્ઞાની મનુષ્ય જ્યારે આવી નમ્રતા બતાવે ત્યારે એના જ્ઞાનની શોભા વધી જાય છે. જો પર્સનાલિટીને બહારના શારીરિક દેખાવ(પર્સોના)ની કક્ષાએ જ સમજવામાં આવે, તો તો ઓસામા બિન લાદેન કદાચ પયગંબર (રસૂલેખુદા) કરતાંય વધારે સોહામણો સાબિત થાય. ઓસામાની ઊંચી કાયા, એની ભવ્ય દાઢી, એની સુંદરતમ આંખો અને એની મનોહર મુખમુદ્રા એટલી તો મનભાવન છે કે તેને હોલિવૂડની કોઈ પણ ફિલ્મમાં ચરિત્ર-અભિનેતાનો રોલ સહેલાઈથી મળી શક્યો હોત. દુનિયાના દસ રૂપાળા પુરુષોની પસંદગી માટે વૈશ્વિક કક્ષાએ હરીફાઈ થાય તો એનો નંબર જરૂર લાગે. 'લોરેન્સ ઑફ અરેબિયા' જેવી યાદગાર ફિલ્મમાં તો એ નાયક પણ બની શક્યો હોત. પયગંબર પાસે ક્ષમા અને કરુણાની અંદરની સમૃદ્ધિ હતી, પરંતુ એમનો દેખાવ કદાચ લાદેન જેટલો મનોહર નહોતો. પયગંબર પાસે પ્રતિભા (ઇનર પર્સનાલિટી) હતી. એવી પ્રતિભા વિના તેઓ પોતાને ઉપરથી પ્રાપ્ત થયેલા નૂતન ધર્મનું પ્રવર્તન કરી શક્યા ન હોત. તેમનો દેખાવ સામાન્ય હશે, પરંતુ તેમની 'પ્રતિભા' અસામાન્ય હતી. એમની સાધુતાને બિરદાવવા માટે મુસ્લિમ હોવાનું ફરજિયાત નથી. એ જ પ્રમાણે ઓસામા બિન લાદેનની કટ્ટરપંથી માનસિકતાની નિંદા કરવા માટે બિનમુસ્લિમ હોવાનું પણ ફરજિયાત નથી. 'પર્સોના' સ્વભાવે છેતરનાક અને ક્યારેક ખતરનાક હોય છે. રસૂલેખુદાની પ્રતિભા કોઈને પણ છેતરનારી ન હતી. એ શીતળતા આપનારી હતી. પર્સોના (મુખવટો) જોવા માટે સ્થૂળ આંખ જોઈએ. પ્રતિભાની પહેચાન માટે અંદરની આંખ જોઈએ.

કંજૂસ માણસ પોતાની પર્સનાલિટીને પ્રતિક્ષણ રાખોડીમાં ફેરવતો રહે છે. ઉડાઉ માણસ પણ એમ જ કરે છે. અહંકાર, ઈર્ષ્યા, દ્વેષ, ક્રોધ, લોભ અને મોહનો અતિરેક પણ પર્સનાલિટીને ખતમ કરે છે. જીવનમાં અતિ નમ્રતા પણ કામની નથી. પર્સનાલિટી તો ઈશ્વર તરફથી મનુષ્યને મળેલી સુંદરતમ ભેટ છે. સોળે કળાએ એને ખીલવવી એ મનુષ્યનું કર્તવ્ય છે. પોતાની સુગંધ પ્રસરતી હોય ત્યારે કોઈ પણ પુષ્પ કંજૂસાઈ કરતું નથી. અંદરથી આજ્ઞા થાય ત્યારે પૈસા કાઢવા માટે ગજવામાં ગયેલો હાથ પૈસા લીધા વિના પાછો આવે

ત્યારે રૂપિયા બચે છે અને પ્રતિભા ખતમ થાય છે. અંદરથી કોળાયેલો પ્રતિભાશાળી મનુષ્ય સહજ રીતે ક્યાંક ભટકાઈ જાય તો અન્ય કોઈ ગુરુ પાસે જવાની જરૂર નથી. જે મનુષ્ય યોગ્ય વ્યક્તિ કે બાબતની પ્રશંસા કરવામાં કંજૂસાઈ કરે તેનાથી દૂર રહેવામાં ડહાપણ છે. જેણે પોતાની પ્રતિભા ગુમાવી તેણે સર્વસ્વ ગુમાવ્યું! એ જ ખરી ગરીબી છે. અંદરની ગરીબીનો મુકામ મનુષ્યના ચીમળાયેલા ચહેરા પર હોય છે. ચીમળાયેલા ચહેરાઓ લઈને ફરતા શિક્ષકો, આચાર્યો, પ્રધાનો, સાહિત્યકારો, મૅનેજરો અને નેતાઓને કારણે ભારત ગરીબ છે. ક્યારેક કૉલેજના આચાર્ય નિવૃત્ત થાય ત્યાં સુધી પોતાની ગરીબ પર્સનાલિટીને વર્ષો સુધી સ્ટાફમાં અને વિદ્યાર્થીઓમાં વહેંચતા રહે છે. પુષ્પત્વ અને મનુષ્યત્વ ચીમળાવા માટે નથી સર્જાયાં. મનુષ્યની પ્રતિભા માવજત માગે છે. એ માવજત ચારિત્ર્ય વિના ન થઈ શકે. પ્રતિભા અને દંભને બારમો ચંદ્રમા હોય છે. દંભની દોસ્તી પર્સોના (મુખવટા) સાથે હોય છે. શું આપણી પર્સનાલિટીનું પ્રફુલ્લન શક્ય છે? એ માટે કરવું શું?

પર્સનાલિટી સાથે વળી ચારિત્ર્યને શો સંબંધ? આ પ્રશ્ન બિઝનેસના ક્ષેત્રમાં અપ્રસ્તુત લાગ્યો ને? મનુષ્યના ચહેરા પર જે કાંતિ (ઓજસ્) દેખાય તે છેક મફતમાં નથી મળતું. એ ચહેરો મનુષ્યની ભીતર પડેલી ચેતનાની સંપત્તિ પ્રગટ કરતો હોય છે. કેટલાક ચહેરા ચીમળાયેલા હોય છે. કેટલાક ચહેરા જૂઠું સ્મિત પ્રગટ કરનારા હોય છે. કેટલાક ચહેરા પ્રસન્નતાની ફૂલદાની જેવા હોય છે. મનુષ્યનો ચહેરો સામા માણસને ઘણુંબધું કહી દેતો હોય છે. એ ચહેરા પર મક્કમતા, અડગતા, નિર્ણયશક્તિ, સચ્ચાઈ, ચારિત્ર્ય, પ્રસન્નતા, દર્દ, જૂઠ, લુચ્ચાઈ, નિર્દોષતા, કૃત્રિમતા, સહજતા, ઋજુતા, પવિત્રતા, અસાધુતા કે સાધુતા પણ પ્રગટ થાય છે. ચહેરાની તેજસ્વિતા અને ઓજસ્વિતા મફતમાં નથી મળતી. એ માટે ચારિત્ર્યની મૂડી જોઈએ. ચારિત્ર્ય ખીલે એ જ ખરું 'મૂડીરોકાણ' છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



તમે ભૂખ્યા કૂતરાને ખવડાવશો
અને એની સંભાળ લેશો,
તો એ કદી પણ તમને કરડશે નહીં.
માણસ અને કૂતરામાં
આટલો તફાવત છે.

માર્ક ટ્વેઇન

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

અમારા સાહેબ તો કહેવા પડે ભાઈ!

સ્ટમ્પ્ટ અને પફન્ગસ્ટ નામના બે સંશોધકોએ સન ૧૯૧૧માં ક્લેવર (હોશિયાર) હેન્સ નામના ઘોડા ઉપર એક મહત્ત્વનું સંશોધન કર્યું. આ ઘોડો સંગીત સાથે જોડાયેલા ગણિતના કોયડા, સરવાળા, બાદબાકી, ગુણાકાર અને ભાગાકાર કરી શકતો હતો. તેના માલિક એક જર્મન ગણિતજ્ઞ વૉન ઓર્સ્ટનની ગેરહાજરીમાં પણ ઘોડો આ ગણતરીઓ કરી શકતો હતો. આ પ્રયોગથી ઘણા બધા વૈજ્ઞાનિકો અને સંશોધકો હેરત પામી ગયા હતા.

સન ૧૯૭૧માં રોબર્ટ સ્ટોમ નામના બીજા વૈજ્ઞાનિકે આ પ્રયોગની છણાવટ કરી. તેણે કહ્યું કે જો ઘોડો પ્રશ્ન પૂછનાર વ્યક્તિને પ્રત્યક્ષ જોઈ ન શકે તો તે ગાણિતિક પ્રશ્નોના જવાબ આપી નહોતો શકતો. વળી, જે પ્રશ્નનો જવાબ પૂછનારને જ ન આવડતો હોય તેવા પ્રશ્નોના જવાબ પણ તે આપી શકતો ન હતો. પ્રશ્ન પૂછનાર વ્યક્તિના બારીક શારીરિક હલનચલનને, જેવાં કે માથાનું જરાક જ હાલવું, આંખની પાંપણનું ઉપર જવું, નાકનું ફૂલવું – એવો નાનો શારીરિક ઇશારો પણ હેન્સ સમજતો અને તે દ્વારા કોયડાનો સાચો ઉકેલ આપી દેતો. બીજા શબ્દોમાં લોકો જ પોતાના શારીરિક હલનચલન દ્વારા હેન્સને સાચો જવાબ પાઠવી દેતા. એટલે હેન્સ ત્યારે જ હોશિયાર બનતો કે જ્યારે લોકો તેની પાસે સાચા જવાબની અપેક્ષા રાખતા અને પોતાના તરફથી એવા સંદેશાઓ દ્વારા તેને સાચા જવાબ તરફ લઈ જતા.

રોબર્ટ મેટ્રન નામના પ્રોફેસરે ઊંડું સંશોધન કરી ‘ Self fulfilling prophecy ’ અથવા તો ‘ Pygmallion Effect ’નો મહત્ત્વનો સિદ્ધાંત આપ્યો. આ સિદ્ધાંત મુજબ જ્યારે વ્યક્તિ પાસે અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે ત્યારે તે અપેક્ષા ખોટી હોય, તો પણ વ્યક્તિ અપેક્ષા મુજબનું વર્તન કરે છે અને આશ્ચર્યજનક રીતે પરિણામ લગભગ ચમત્કારની માફક અપેક્ષા મુજબનું હોય છે. આ મહાન સિદ્ધાંત ‘ Pygmallion Effect ’ એક ગ્રીક પુરાણકથા પરથી નામાંકિત છે. એ પુરાણકથામાં સાઇપ્રસ દેશનો રાજકુમાર અને શિલ્પકાર એની કલ્પના અને અપેક્ષા મુજબની આદર્શ સ્ત્રીનું શિલ્પ બનાવે છે. એ સ્ત્રીના

શિલ્પનું નામ ગૅલેશિયા રાખે છે અને પછી તેના પ્રેમમાં પડી જાય છે. પ્રેમની દેવી વીનસને આરાધીને રાજકુમાર પ્રતિમાને જીવંત બનાવવા માટે પ્રાર્થના કરે છે. વીનસદેવીના આશીર્વાદથી ગૅલેશિયા જીવંત થાય છે અને સુખેથી જીવન ગાળે છે. વાત નીકળી જ છે તો એ પણ જાણવું રહ્યું કે વિશ્વવિખ્યાત નાટ્યકાર જ્યોર્જ બર્નાડ શોએ આ પુરાણકથા પર આધારિત નાટક ' Pygmallion ' લખ્યું હતું જેમાં ભાષાના એક મોટા પ્રોફેસર હિગિંસ એક સાધારણ ફૂલ વેચતી છોકરીને કેળવણી આપી એક મોટા સમારંભમાં એને રાજવી સ્ત્રી તરીકે ઓળખ આપવાનું બીડું ઝડપે છે. પ્રવીણ જોશી અને સરિતા જોશીનું ગુજરાતી નાટક 'સંતુ રંગીલી' યાદ આવ્યું? તે પણ આ મૂળ નાટક પરથી જ પ્રેરિત છે.

મુદ્દાની વાત એ છે કે આપણે બીજી વ્યક્તિઓ તરફ વર્તનની એક અપેક્ષા રાખીએ છીએ અને હજારો સંકેતો દ્વારા તે અપેક્ષાઓ સામેની વ્યક્તિને પહોંચાડીએ છીએ. સામેની વ્યક્તિ જાણે-અજાણ્યે એવા સંકેતો ઝીલે છે અને તે પ્રમાણેનું વર્તન કરે છે. ઘોડિયામાં સૂતેલા બાળકને, 'મોટો થઈ તોફાની બનશે' કે 'લાલો બહુ ડાહ્યો છે' – જેવાં અપેક્ષિત વાક્યો બાળક મોટો થઈ સાચાં ઠેરવે તે પાછળ પણ આ જ સિદ્ધાંત છે.

આ પ્રયોગને અંતે મૅનેજમૅન્ટના જે સિદ્ધાંતો તારવ્યા તેમણે મનુષ્ય-વર્તન અંગે નવી દૃષ્ટિ આપી છે. તે છે:

૧. વ્યક્તિઓ અને ઘટનાઓ માટે આપણે અપેક્ષા બાંધીએ છીએ.
૨. આપણી તે અપેક્ષાઓ અનેક સંકેતો દ્વારા વ્યક્ત કરીએ છીએ.
૩. સામેની વ્યક્તિ આ સંકેતો ઝીલે છે અને તે મુજબનું વર્તન કરે છે.
૪. મહદ્ અંશે આપણી અપેક્ષાઓ સાચી ઠરે છે.

આમ અપેક્ષિત વર્તનનું એક ચક્ર પૂરું થાય છે.

આ સિદ્ધાંતોને સાચો ઠરાવતો એક વધુ પ્રયોગ હાર્વર્ડના પ્રોફેસરે કર્યો. તેમણે વિદ્યાર્થીઓનાં બે જૂથ પાડ્યાં. એક જૂથને એમ કહ્યું કે: 'મેં એક અતિબુદ્ધિશાળી એવા ઉંદરોની જાત વિકસાવી છે. સામાન્ય ઉંદર કરતાં તેમનો બુદ્ધિઅંક વધારે છે.' આ હોશિયાર ઉંદરોને પ્રોફેસરે maze-bright કહ્યા. બીજા જૂથને માટે કહ્યું કે એ ઉંદરો maze-dull છે. હકીકતમાં બધા ઉંદરો સામાન્ય અને સરખા ઉંદરો જ હતા. ફરક એટલો જ હતો કે અડધા વિદ્યાર્થીઓ તેમને હોશિયાર સમજતા હતા અને અડધા વિદ્યાર્થીઓ તેમને ડોબા સમજતા હતા. પછી તેમણે

ઉંદરોને વિદ્યાર્થીની હાજરીમાં maze (ભુલભુલામણી)માં દોડાવ્યા. આવું અનેક વખત કર્યું. થોડાક સમય બાદ જે maze-bright ઉંદરો હતા તે વધુ ને વધુ ઝડપથી દોડવા લાગ્યા. જ્યારે જે ઉંદરોને maze-dull કહ્યા હતા તેમની ઝડપ ઘટતી ગઈ અને ૨૯% ઉંદરોએ તો દોડવાનું જ છોડી દીધું!

ખૂબ મહત્ત્વનો આ સિદ્ધાંત કર્મચારીઓ અને વહીવટકર્તાઓ માટે અગત્યનો છે. બૉસે પોતાના કર્મચારીને હોશિયાર, પ્રામાણિક અને કાર્યદક્ષ માનવા જોઈએ. તો કદાચ કર્મચારી એવો બને. બૉસની પર્સનાલિટી અને બૉસ કર્મચારી પાસેથી કેવી અપેક્ષાઓ રાખે છે તે ખૂબ અગત્યનું છે.

યાદ રાખવા જેવી ખાસ વાત એ છે કે કર્મચારીઓ પોતાનો બૉસ કેટલા પાણીમાં છે તે સમજી જતા હોય છે. બૉસ જેટલો ટટ્ટાર (અપરાઇટ), તેટલો પાણીદાર. એ જેટલો પોલો હોય તેટલો જ ઢીલો હોવાનો. પોલો બૉસ કર્મચારીઓ સાથે કડક ન થઈ શકે અને ઢીલો બૉસ કર્મચારીઓ પાસે ધાર્યું કામ લઈ ન શકે. કંપની આવા બૉસને તગેડી મૂકે ત્યારે શું બને છે? કંપનીની ખોટમાં જરૂર ઘટાડો થાય છે. ખોટમાં ઘટાડો? હા, એ પણ એક શુભ શરૂઆત છે. નવો ટટ્ટાર બૉસ આવે ત્યારે ખોટમાં થતો ઘટાડો ધીરે ધીરે નફામાં પલટાઈ જાય છે. કર્મચારીઓમાં અંદર અંદર વાતો શરૂ થાય છે. તેઓ કહે છે: ‘અમારા નવા આવેલા મુકરજીસાહેબ કહેવા પડે હોં!’ અંદરખાનેથી કર્મચારીઓને ટટ્ટાર, કાર્યક્ષમ અને કડક બૉસ પ્રત્યે ઊંડો આદર હોય છે. સારી મૅનેજમૅન્ટનું આ રહસ્ય ભૂલવા જેવું નથી.

૫ પર્સનાલિટી પણ પુષ્પની જેમ ખીલે છે

એક ઝેન કહેવત છે: ‘પાઇન વૃક્ષ પાસેથી પાઇન બનતાં શીખો અને વાંસ પાસેથી વાંસ બનતાં શીખો.’ તમે તમે છો. તમે જે છો તે જ તમારે બનવું રહ્યું. કોઈ ગલગોટો ગુલાબ શા માટે બને? કોઈ કારેલું પરવળ શા માટે બને? કોઈ કોદાળીએ કુહાડી બનવાની જરૂર નથી. કોઈ શાહરુખ ખાને અમિતાભ બચ્ચન બનવાની શી જરૂર? બન્નેના સ્વધર્મો જુદા છે, કારણ કે બન્નેની પર્સનાલિટી જુદી છે.

કોઈ પણ માણસની પર્સનાલિટી અનન્ય, અદ્વિતીય અને અપુનરાવર્તનીય હોય છે. તમારા જેવી પર્સનાલિટીવાળો કોઈ પણ બીજો માણસ હજી સુધી આ પૃથ્વી પર પેદા થયો નથી. વળી આવનારી હજારો સદીઓમાં પણ તમારા જેવી જ પર્સનાલિટીવાળો બીજો કોઈ માણસ પેદા થાય એ શક્ય નથી. જેમના અંગૂઠાનાં નિશાન બિલકુલ સરખાં હોય એવી બે વ્યક્તિઓ ક્યારેય પૃથ્વી પર જન્મી નથી. એક જ ઝાયગોટમાંથી જન્મેલાં બે આઇડેન્ટિકલ ટ્વિન્સના અંગૂઠાનાં નિશાન પણ કદી સાવ સરખાં હોતાં નથી. ઈશ્વર પ્રત્યેક મનુષ્યને નોખો-અનોખો સર્જે છે. એમાં ક્યારે પણ ઝેરોક્ષ નકલ હોતી નથી. બે કવિઓ કે કલાકારોની સરખામણી કરવી એ હિંસક નાદાનિયત છે. રેખા રેખા છે અને ઐશ્વર્યા ઐશ્વર્યા છે. એક જ વૃક્ષ પર અને એક જ ડાળખી પર ઊગેલાં બે પાંદડાં પણ સાવ સરખાં નથી. સૃષ્ટિના પરમ સર્જકની આ ખૂબી છે. એની સૃષ્ટિને નીરખવી એ પણ પ્રાર્થના છે.

યુવાન મિત્રોને ખાસ કહેવું છે. તમારી પર્સનાલિટીને કદી પણ ખતમ થવા દેશો નહીં. ક્યારેક કોઈ આક્રમક પતિ પોતાની પત્નીની પર્સનાલિટીને ચીમળી નાખતો હોય છે. ક્યારેક કોઈ લડકણી-વઢકણી વનિતા પણ પોતાના પતિની પર્સનાલિટીને રાખોડીમાં ફેરવી નાખતી હોય છે. અગ્નિની સાક્ષીએ થતાં બધાં જ લગ્નો પવિત્ર નથી હોતાં. પ્રેમશૂન્ય લગ્નસંબંધ અપવિત્ર છે. ક્યારેક છૂટાછેડા પણ પવિત્ર હોય છે. પર્સનાલિટી તો લગ્ન કરતાંય પવિત્ર બાબત છે. ખલિલ જિબ્રાન પતિ-પત્નીને કહે છે કે જેમ વીણાના તાર ભેગા રહીને સંગીત પેદા કરે, તેમ એક જ તારમાંથી પણ સંગીત વહેતું હોય છે. બન્ને જરૂરી છે. લગ્નની શોધ બે જુદી જુદી પર્સનાલિટી ધરાવનારાં પતિ-પત્નીના રસ-ઐક્યમાંથી ઊગેલા જીવનસંગીતના નિર્માણ માટે થઈ છે. ‘રસ-ઐક્ય’ શબ્દ આપણને ગોવર્ધનરામ ત્રિપાઠી તરફથી મળેલો છે. એકવીસમી સદીમાં પર્સનાલિટીની ગતિ પર્સનાલિટી તરફથી ‘પ્રતિભા’ તરફની હોવી જોઈએ. મનુષ્યની આગવી પર્સનાલિટી પણ ફૂલની માફક ખૂલવી અને ખીલવી જોઈએ. પ્રત્યેક માનવપુષ્પનું પ્રફુલ્લન થાય તેવી દુનિયા હજી આપણે સર્જી શક્યાં નથી. માતાપિતા બાળકોને વારંવાર કહે છે: ‘તારે ડૉક્ટર જ બનવાનું છે.’ આવાં માતાપિતા ખરેખર તો એવું કહી રહ્યાં છે: ‘તું જે છે, તે તારે નથી બનવાનું, પરંતુ અમે ઇચ્છીએ છીએ તેવા તારે બનવાનું છે.’ બાળકની પર્સનાલિટીની અદૃશ્ય દફનક્રિયા ક્યારેક માતાપિતાને હાથે થતી હોય છે. ચિત્રકાર કે સંગીતકાર કે કવિ થવા સર્જાયેલો કોઈ બાળક ડૉક્ટર બની બેસે ત્યારે એક માનવપુષ્પનું મૃત્યુ થયું એવું મૂર્ખ માતાપિતાને કોણ સમજાવે?

વિચારોના વૃંદાવનમાં સાથે ચાલનારા સુજ્ઞ વાચકોને એક સુંદર પુસ્તક વાંચવાની

ફરમાઈશ કરવી છે. કાર્લ રોજર્સના પુસ્તકનું મથાળું છે: 'ઑન બીકમિંગ એ પર્સન.' જેમને પોતાની પર્સનાલિટી(પ્રતિભા)ની ખીલવણીમાં રસ હોય તેવાં સૌને કાર્લ રોજર્સની વાતો હૈયે વસી જશે. છેલ્લા પાંચ-સાત દાયકાઓમાં મનોવિજ્ઞાનના ક્ષેત્રે ત્રણ વિચારકોને કારણે ક્રાંતિ આવી છે: અબ્રાહમ મેસ્લો, રોલો મે અને કાર્લ રોજર્સ. મનોવિજ્ઞાનની પ્રયોગશાળાઓમાં ઘણાખરા પ્રયોગો ઉંદરો, બિલાડીઓ, વાનરો, કૂતરાંઓ અને કબૂતરો પર થતા રહ્યા છે. મનોવિજ્ઞાનને માનવીય અને આધ્યાત્મિક વળાંક આપવામાં કાર્લ યુંગ પછી આ ત્રણ મનોવિજ્ઞાનીઓએ આપેલો ફાળો અમૂલ્ય છે. આવા માનવીય નવોન્મેષ ધરાવનારા મનોવિજ્ઞાનને ટ્રાન્સપર્સનલ સાઇકૉલૉજી કે પછી હ્યુમનિષ્ટિક સાઇકૉલૉજી કહે છે. આજે આપણી યુનિવર્સિટીઓમાં શીખવાતા મનોવિજ્ઞાનનો અભ્યાસક્રમ ઉપરોક્ત ત્રણ ચિંતકોના સમાવેશ વિના અધૂરો ગણાય. હવે કાર્લ રોજર્સના પુસ્તકની વાત કરીએ. પ્રથમ પ્રકરણનું મથાળું છે: 'ધિસ ઇઝ મી.' એમાં આપણી પર્સનાલિટીની ખીલવણી કરવાની ચાવી આપવામાં આવી છે. મનુષ્યને મળેલી સૌથી મોટી ભેટ એની આગવી 'પ્રતિભા' છે. એની જાળવણી અને ખીલવણી કરવી એ પ્રત્યેક મનુષ્યનો વિશેષાધિકાર (privilege) છે.

પરંપરા, વ્યવહાર અને ઍડજસ્ટમૅન્ટને નામે પ્રતિભા ચીમળાઈ જાય તે ન ચાલે. પોતાનો 'સ્વ' ખતમ થાય પછી બચી ગયેલો મગન ખરેખર તો મરહૂમ મગન ગણાય. આપણા સમાજમાં જ્યાં જુઓ ત્યાં મરહૂમ મગન અને સદ્ગત સવિતા નજરે પડે છે. નરસિંહ મહેતાની દાદાગીરી જુઓ! કહે છે: 'એવા રે અમે એવા રે એવા, વળી તમે કહો છો તેવા રે.' વિનોદ ભટ્ટે આત્મકથાનું મથાળું નરસિંહ પાસેથી ઉછીનું લીધેલું છે. એ આત્મકથાનો મિજાજ કાર્લ રોજર્સના કુળનો છે: 'ધિસ ઇઝ મી.' વિલિયમ્સ જેમ્સ કહે છે: 'વિનોદવૃત્તિ એટલે નૃત્યમય સામાન્ય બુદ્ધિ.' જે સમાજમાં વિનોદવૃત્તિ નથી, તે સમાજમાં 'કબ્રસ્તાનવૃત્તિ' વ્યાપક હોવાની. છગન કેવળ છગન બની રહે તેમાં જ પરમ સર્જકની ઇચ્છાપૂર્તિ રહેલી છે. બાકીની બધી વાતો બકવાસ છે અને ક્યારેક બકવાસ પણ ધાર્મિક કક્ષાનો ગણાય છે.

કાર્લ રોજર્સની સલાહ પ્રતિભાના પ્રફુલ્લન માટે અત્યંત મૂલ્યવાન છે. પર્સનાલિટી તરફથી પ્રતિભા તરફની જીવનયાત્રાનો સ્વાદ અનેરો છે. ગુજરાતના શિક્ષકો અને અધ્યાપકો આવો અનોખો સ્વાદ વર્ગખંડોમાં પહોંચાડે તો વિદ્યાર્થીઓ તેમને જીવનભર યાદ કરશે. ખીલી ઊઠેલું 'કુસુમિત' જીવન કેવું હોય? જવાબમાં કાર્લ રોજર્સની થોડીક વાતો સાંભળો:

(૧) અભિનય કરવાથી કશુંય નહીં વળે. જો હું ગુસ્સે ભરાયો હોઉં તો શાંત હોવાનો દેખાવ શા માટે? જો મને અમુક પ્રશ્નનો જવાબ ન જડતો હોય તો જવાબ જાણું છું એવો અભિનય શા માટે? જો મારા મનમાં શત્રુભાવ હોય તો મારે મિત્રભાવનું નાટક કરવાનું ટાળવું જોઈએ. હું માંદો હોઉં તો મારે સ્વસ્થ હોવાનો દેખાવ ન કરવો જોઈએ.

(૨) મને એવું લાગે છે કે જ્યારે હું મારી ભીતર ઊઠતો અવાજ સહૃદયતાથી સાંભળું ત્યારે વધારે અસરકારક બનું છું. હું જે કંઈ છું, તે બની શકું ત્યારે બાજી પલટાઈ જાય છે.

(૩) મારી અને બીજી વ્યક્તિઓ વચ્ચેની દીવાલો તૂટે ત્યારે કૉમ્યુનિકેશન વધારે

અસરકારક બનતું જણાય છે. હું જ્યારે બીજા મનુષ્યનો સ્વીકાર કરું ત્યારે થતો અનુભવ સુખદાયી હોય છે.

(૪) હું મારી અનુભૂતિ પર જરૂર વિશ્વાસ મૂકી શકું છું. મને સમજાયું છે કે મારી બુદ્ધિ કરતાંય પરિસ્થિતિ વિશેની મારી સમજણ વધારે વિશ્વસનીય હોય છે.

(૫) બીજા લોકો તરફથી થતું મારું મૂલ્યાંકન મારે માટે ઝાઝું માર્ગદર્શક ન બની શકે. બીજા લોકો મારા માટે જે અભિપ્રાયો કે ચુકાદા આપે તે સાંભળવામાં વાંધો નથી, પરંતુ ત્યાં જ વાત પૂરી.

(૬) મારી પોતાની અનુભૂતિ આગળ બાઇબલ કે પયગંબર કે ફ્રૉઇડ અને વળી બીજું કોઈ પણ સંશોધન ગૌણ છે. જે અનુભૂતિ અત્યંત અંગત હોય છે, તે ખાસી સમષ્ટિગત બાબત હોય છે. જીવન સતત વહેતું રહે છે. જો સત્ય જેવી કોઈ ચીજ હોય, તો તે એવી વ્યક્તિગત શોધ છે, જેનો મેળ ધીરે ધીરે જીવન સાથે પડતો જાય છે.

***

આપણા સમાજમાં બે ઘટનાઓ સતત બનતી રહે છે: માળી-ઘટના અને કઠિયારો-ઘટના. માળી ખીલવે છે, ખોરવતો નથી. કઠિયારો કાપે છે, ઉગાડતો નથી. શિક્ષણનું કામ માનવપુષ્પને ઉગાડવાનું, ખીલવવાનું અને સંગોપવાનું છે. આપણી પર્સનાલિટીને સેલ્સમૅન કે મૅનેજર કે કૉર્પોરેટ કંપનીના બૉસના બાહ્ય દેખાવની કક્ષાએ લઈ જવામાં ચીમળાઈ જવાનું જોખમ રોકડું છે. વર્ષો સુધી આ વિષય અનુસ્નાતક કક્ષાએ ભણાવ્યા પછી જે જડ્યું તે ટૂંકમાં અહીં ધરી દીધું છે. મનુષ્યનું હોવું અને ભેંસનું હોવું એ બન્નેમાં ફેર છે. પર્સોના તરફથી પર્સનાલિટી તરફની અને પર્સનાલિટી તરફથી પ્રતિભા તરફની આ જીવનયાત્રા છે. કરોડો યુવાનો સુધી આ વાત કોઈ પહોંચાડશે? એમ બને તો નવી પેઢી જૂની પેઢીની ઋણી ગણાશે. *

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



કાગડો આખલાની પીઠ
સાફ કરવા માટે
એના પર નથી બેસતો,
પરંતુ પીઠ પર બેઠેલી
બગાઈ ખાઈને
પોતાનું પેટ ભરવા માટે બેસે છે.

હંગેરિયન કહેવત

* આ પ્રકરણ લખાયું અને છપાયું ત્યાં સુધી આમીર ખાનની ફિલ્મ 'થ્રી ઇડિયટ્સ' થિયેટમાં આવી ન હતી. એ ફિલ્મ જોયા પછી થયું કે પ્રકૃતિ તરફથી પ્રાપ્ત થયેલી કોઈ વિશિષ્ટ શક્તિને ક્યારેક કેરિયરના નામે નષ્ટ કરવામાં આવે છે. માબાપ પોતાની ઇચ્છા પ્રમાણે સંતાનોને અમુક લાઇન લેવાનું દબાણ કરે છે. આ પણ એક પ્રકારની 'હત્યા' છે. કાર્લ રોજર્સની વાતો વાંચ્યા પછી આ ફિલ્મ ફરીથી જોવાની ઑર મજા આવશે.

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

બૉસની પર્સનાલિટી કંપનીની શોભા છે

મનોવિજ્ઞાનનો અભ્યાસ બે રીતે થઈ શકે છે. પહેલી રીત પ્રમાણે મનોવિજ્ઞાન એ મનુષ્યની સંભવિત ઉત્ક્રાંતિ (man's possible evolution)નો અભ્યાસ છે. બીજી રીત પ્રમાણે મનોવિજ્ઞાન એ 'સ્વ' (one's self)નો અભ્યાસ છે. પહેલી રીતની મુશ્કેલી એ છે કે મનુષ્ય ઘણીબધી વખત પોતે જ જાણતો નથી કે પોતાની ઉત્ક્રાંતિમાં શી

શક્યતાઓ પડેલી છે. બીજી રીતની મુશ્કેલી એ છે કે મનુષ્ય 'સ્વ'નો અભ્યાસ કરી શકતો નથી, કારણ કે તે પોતાના 'સાચા સ્વ' અને 'આભાસી સ્વ' વચ્ચેનો ભેદ જાણી શકતો નથી.

પ્રત્યેક મનુષ્ય બે ભાગમાં વહેંચાયેલો છે. એક ભાગ છે સંપૂર્ણ 'સાચો સ્વ' (all real) અને બીજો ભાગ છે સંપૂર્ણ 'આભાસી સ્વ' (all imaginary). ઘણાખરા મનુષ્યોમાં આ બન્ને વચ્ચે એવો મેળ હોય છે કે તેમને છૂટા પાડી શકાતા નથી. આપણે આ બન્નેને Essence અને Personality ના નામે ઓળખીશું.

Essence -અર્ક એટલે (original) જન્મેલો તે અસલ મનુષ્ય.
Personality –વ્યક્તિત્વ એટલે બહારથી મેળવેલું તે (acquired) મનુષ્યત્વ, જે જન્મજાત નથી.

અર્કને આપણે સંજોગો પ્રમાણે ગુમાવી શકતા નથી, બદલી શકતા નથી અને ખંડિત કરી શકતા નથી, જ્યારે વ્યક્તિત્વને સંજોગો પ્રમાણે ગુમાવી શકાય છે, બદલી શકાય છે અને ખંડિત કરી શકાય છે. પી. ડી. ઑસ્પેન્સ્કીના કહેવા મુજબ આપણે અર્ક (અસ્તિત્વ) અને વ્યક્તિત્વના સમન્વયથી ઘડાઈએ છીએ.

ખરી રીતે બનવું એમ જોઈએ કે અર્કનો પ્રભાવ વ્યક્તિત્વ પર પડે, તો વ્યક્તિત્વ સુંદર રીતે નીખરી શકે. વ્યક્તિત્વનો પ્રભાવ અર્ક ઉપર પડે, તો વિપરિત અસરો પણ થાય. ફક્ત અર્ક વડે મનુષ્ય જીવી શકતો નથી. અર્ક અને વ્યક્તિત્વ બન્ને સપ્રમાણ રીતે ખીલવાં જોઈએ. ઓછું ભણેલી વ્યક્તિઓમાં અર્કનો વિકાસ ક્યારેક વધુ જોવા મળે છે. તેઓ સારા અને હોશિયાર હોય છે, પરંતુ વ્યક્તિત્વના વિકાસમાં પાછળ રહી જાય છે. આથી ઊલટું 'ભણેલી' અને 'ભદ્ર' વ્યક્તિઓમાં ક્યારેક વ્યક્તિત્વ ખૂબ વિકસેલું હોય છે, પરંતુ વિકાસની બાબતમાં અર્ક અધૂરો રહી જાય છે.

અર્ક અને વ્યક્તિત્વના સમન્વયથી બનેલો મનુષ્ય ચાર પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ કરે છે.

૧. બૌધિક પ્રવૃત્તિ

ભાષા, વિચાર, ગણતરી અને વિશ્લેષણ આ પ્રકારની પ્રવૃત્તિનો ભાગ છે.

૨. ભાવનાત્મક પ્રવૃત્તિ

ભાવ, સુખ, દુ:ખ, હતાશા, ઊર્મિ અને બીજી બધી લાગણીઓ આમાં આવી જાય છે.

૩. પ્રાકૃતિક પ્રેરણા

આંતરિક વૃત્તિઓ, અંદરના અવયવોની કામગીરી જેવી કે પાંચ જ્ઞાનેન્દ્રિયો, ભૂખ, તરસ, ગ્રંથિઓની કામગીરી, ગમો-અણગમો એવી બધી બાબતોનો આમાં સમાવેશ થાય છે.

૪. ગતિ-પ્રવૃત્તિ

આપણા શરીરની બાહ્ય ગતિવિધિઓ જેમ કે ખાવાનું, ચાલવાનું, લખવાનું વગેરે બાબતોનો આમાં સમાવેશ થાય છે.

પ્રાકૃતિક પ્રેરણા અને ગતિ-પ્રવૃત્તિ વચ્ચેનો મુખ્ય ભેદ છે કે ગતિ-પ્રવૃત્તિ શીખવી પડે છે જ્યારે પ્રાકૃતિક પ્રેરણા શીખવી પડતી નથી. આ ચારે પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓનાં ખાસ ચાર કેન્દ્રો છે, દરેક પ્રવૃત્તિ પોતપોતાના કેન્દ્રથી સંચાલિત છે અને એકબીજાંથી આઝાદ છે. આ ચારેય કેન્દ્રો જ્યારે વ્યવસ્થિત હોય ત્યારે અર્ક અને વ્યક્તિત્વ બન્ને બરાબર ખીલે છે. જ્યારે આ સંતુલન ખોરવાય ત્યારે સમસ્યાઓ ઉદ્ભવે છે.

[P. D. Ouspensky; 'The Psychology of
Man's Possible Evolution ' માંથી]

પી. ડી. ઑસ્પેન્સ્કીની વાતમાં દમ છે, પરંતુ આપણે વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ પણ ધ્યાનમાં રાખવાની છે. બૉસને માથે બધી અપેક્ષાઓનું પોટલું મૂકી દેવાનો અર્થ નથી. કરવું શું?



બૉસ પણ એક માણસ છે.
માણસ કદી પૂર્ણ નથી હોતો.
પૂર્ણ કેવળ ભગવાન જ હોય છે.
અપૂર્ણ હોવું એ તો મૂળભૂત માનવ-અધિકાર છે.
કંપની એટલે અપૂર્ણ માણસોનું એક એવું જૂથ,
જે કોઈ ચોક્કસ હેતુ અને સ્વાર્થ સાધવા માટે
ભેગું થયું છે.
આવો સ્વાર્થ નિંદાપાત્ર નથી.
જ્યાં સુધી કંપની કેટલાંક ઊંચાં ધોરણો જાળવીને
નફો વધારવા માટે વ્યૂહરચના ગોઠવે
ત્યાં સુધી નફો નિંદનીય નથી.
શોષણ વિના પણ નફો થઈ શકે ખરો?
હા, પરંતુ તે માટે કાર્યક્ષમતા અને નિષ્ઠા જોઈએ.

૬ બૉસની પર્સનાલિટીનું રહસ્ય

બૉસ હોવું એ જેવી તેવી વાત નથી. 'બૉસ' શબ્દ હવે ગુજરાતી શબ્દકોશમાં સ્થાન પામે તોય મોડા પડ્યા એવો આક્ષેપ થઈ શકે તેમ છે. બૉસ-ઘટના કેવળ મોટી ઑફિસોમાં જ જોવા મળે તેવું નથી. જ્યાં જ્યાં નિર્ણય લેવાની સત્તા કોઈ વ્યક્તિને પ્રાપ્ત થાય, ત્યાં ત્યાં બૉસ નામનું પાત્ર આપોઆપ પ્રગટ થતું જણાય છે. રાજકારણમાં પણ સાવ સહજપણે ક્યાંક બૉસ-ઘટના આકાર પામે છે. કેટલાક પરિવારોમાં નિર્ણય લેવાનો અધિકાર પત્ની કે માતા ભોગવતી હોય છે. કેટલીય ગૃહિણીઓ ઘરની કામવાળી પાસે કામ લેતી વખતે બૉસમુદ્રા ધારણ કરતી હોય છે. બૉસની મુદ્રાઓ અનેક હોવાની. ગીતામાં પણ કૃષ્ણ પોતાને 'સર્વલોકમહેશ્વર' ગણાવે છે. ગુજરાતીમાં થોડીક છૂટ લઈને કહેવું હોય તો કહી શકાય કે કૃષ્ણ 'બૉસાધિબૉસ' (સુપર બૉસ) હતા.

મોટી કંપનીનો મૅનેજિંગ ડિરેક્ટર બૉસ ગણાય છે. યુનિવર્સિટીના વાઇસ-ચાન્સેલર બૉસ ગણાય છે. આશ્રમના અધિપતિ વાસ્તવમાં બૉસ હોય છે. રાજકીય પક્ષનો પ્રમુખ લોકતંત્રના માળખામાં રહીને પણ પોતાનું ધાર્યું કરે તો તેમાં બહુ ખોટું ન ગણાય. ગાંધીજી આવા પૉઝિટિવ અર્થમાં કૉંગ્રેસના બિનસત્તાવાર બૉસ હતા. નેહરુ-સરદાર-મોરારજીભાઈ પણ પોતપોતાની રીતે બૉસ હતા. સ્તાલિન જે અર્થમાં સોવિયેટ રશિયાની સામ્યવાદી પાર્ટીનો બૉસ હતો, તે વળી સાવ જુદી મુદ્રા ગણાય. સ્તાલિનની બૉસમુદ્રા નોનવેજ આઇટેમ ગણાય. કોઈનો પ્રભાવ પડે તો તેમાં કશું ખોટું નથી, પરંતુ એ પ્રભાવમાં ક્રૂરતા અને દમન ઉમેરાય તો હિટલરમુદ્રાનો ઉદય થાય. કટોકટી લાદવામાં આવી ત્યારે ઇન્દિરાજીના ટેકેદારોએ જયપ્રકાશ અને મોરારજી દેસાઈને પણ ફાસિસ્ટ તરીકે ઓળખાવેલા. માઓ ઝેડોંગ અત્યંત ક્રૂર ગણી શકાય તેવો બૉસ હતો.

ગાંધીજી પણ બૉસ હતા, પરંતુ તેમની પાસે જે સત્તા હતી તેને આપણે soft-power કહી શકીએ. પ્રભાવ પડે એ એક વાત છે અને પ્રભાવ પાડવો એ સાવ જુદી વાત છે. બૉસ પ્રભાવશાળી હોય તે જરૂરી છે. પ્રભાવહીન બૉસ પોતાની સંસ્થાને ભારે નુકસાન પહોંચાડે છે. પ્રભાવહીન વાઇસ-ચાન્સેલર કે આચાર્ય કે નેતા કે સરપંચ દેશની ગરીબીને જાળવી લેતો હોય છે. ગરીબી દૂર કરવી હોય તો ગરીબડા બૉસને દૂર કરવો પડે. પ્રત્યેક ધારાસભ્ય, પ્રધાન, એમ.પી. કે મુખ્યમંત્રીને મૅનેજમૅન્ટની તાલીમ મળવી જોઈએ. એના લોહીમાં હીમોગ્લોબિન હોય તે સાથે લીડરશિપનાં લક્ષણો હોવાં જોઈએ. આવાં લક્ષણો સૌથી વધારે માત્રામાં સરદાર વલ્લભભાઈ ઝવેરભાઈ પટેલમાં પ્રગટ થયાં. પ્રત્યેક મૅનેજમૅન્ટ ઇન્સ્ટિટ્યૂટમાં વિદ્યાર્થીઓને એક વાર સરદાર પટેલના નેતૃત્વમાં જોવા મળતા 'ડાયનેમિક્સ ઑફ ડિસિસન મેકિંગ' પર અભ્યાસ કરવાની તક મળવી જોઈએ. બારડોલીનો સત્યાગ્રહ પણ આખરે મૅનેજમૅન્ટની કળાની કસોટી કરનારી લડત હતી. એમાં યોગ્ય સમયે યોગ્ય નિર્ણય લેવાની આવડત પર સફળતાનો આધાર હતો. સત્યાગ્રહ અને મૅનેજમૅન્ટ વચ્ચેનો અનુબંધ સમજવા જેવો છે. દક્ષિણ આફ્રિકામાં ગાંધીજીએ જે સત્યાગ્રહો કર્યા તેમાં મૅનેજમૅન્ટ અને લીડરશિપના ઉત્તમોત્તમ અંશો પડેલા હતા. એક સફળ શિબિરનું આયોજન પણ મૅનેજમૅન્ટની સમજ માગે છે. અરે! મૅનેજમૅન્ટની અક્કલ ન હોય એવા મૂર્ખ લોકો પ્રવચનનું આયોજન પણ એવું ગરીબડું કરે છે કે શ્રોતાઓ

બગાસાં ખાઈને પોતાનો નિખાલસ અભિપ્રાય પ્રગટ કરે છે. યોગ્ય આયોજન વગર લોકશિક્ષક મોરારિબાપુની રામકથા પણ નહીં જામે. દેશની ગરીબીનો ઘણો ભાર અસંખ્ય ઢીલા ઢીલા બૉસ વહન કરતા રહે છે. બૉસની પર્સનાલિટીનું રહસ્ય શું?

બૉસ માણસ હોય છે, મહાત્મા નથી હોતો. એ સતવાદીનું પૂછડું ભલે ન હોય, પણ ન્યાયપ્રિય હોય એવી અપેક્ષા રહે છે. અંગ્રેજીમાં જેને 'fair and square ' કહે છે, તેમ પ્રામાણિકતા જાળવીને બતાવવામાં આવતી ચીવટ ધરાવનાર બૉસની પર્સનાલિટી પણ પ્રભાવશાળી બને છે. નાની નાની લુચ્ચાઈ બૉસની શોભા ઘટાડે છે. સહકાર્યકરોને ખબર પડી જાય છે કે સાહેબ ભરોસાપાત્ર નથી. આવું બને ત્યારે સમગ્ર કંપનીનો જોસ્સો (spirit) ઓછો થાય છે. સંસ્થાકીય જોસ્સો ઓછો થાય ત્યારે ઉત્પાદકતા ઘટે છે. કંપની કે બિઝનેસ ખોટમાં જાય છે અને સેવાભાવી સંસ્થા હોય તો તેનું તેજ ક્ષીણ થાય છે. નિશાળમાં કે કૉલેજમાં આચાર્ય રોજ મોડા પડે તો અન્ય પ્રાધ્યાપકો વ્યાજમુદ્દલ સાથે વધારે મોડા પડે છે. બૉસ અપરાઇટ (ટટ્ટાર) હોય તો દાખલો બેસે છે. બૉસ ઢીલો પડે ત્યારે સૌ ઢીલા પડે છે. કર્મચારીઓમાં વાતો થાય તેમાં બૉસ અંગે જે વાતો થાય તે સાંભળવા જેવી હોય છે. એ વાતોમાં બૉસની નબળાઈઓનો ઍક્સ-રે પ્રગટ થાય છે. ખબર પણ ન પડે તેમ ઑફિસના પટાવાળાથી માંડીને ડેપ્યુટી મૅનેજર સુધીના બધા જ લોકો બૉસની ગતિવિધિ પર બાજ નજર રાખતા હોય છે. એ નજરમાં ટેલિસ્કોપ અને માઇક્રોસ્કોપનાં લક્ષણો હાજર હોય છે. બૉસ ખોટાં બિલ બનાવીને કંપનીના પૈસે લહેર કરે તેની કોઈને ખબર નથી એમ માને તો એ ભીંત ભૂલે છે.

પટાવાળો જાસૂસ નથી હોતો, જાસૂસનો બાપ હોય છે. પોતે જોયેલી કોઈ ખાનગી હરકત એ પેટમાં નથી રાખતો. એ હરકત થોડાક જુનિયર્સ સુધી પહોંચાડે ત્યારે જ એનું પાચનતંત્ર નોર્મલ બને છે. કંપની હોય કે આશ્રમ, બધે નાના માણસોનું જ ખાનગી રાજ હોય છે. ક્યારેક બૉસ નિવૃત્તિ પામે ત્યારે એને સમજાય છે કે સચ્ચાઈથી જીવવાનું અને નોકરી કરવાનું સરવાળે સસ્તું પડે છે. જેની સજા નથી થઈ એવા ગુનાઓ નિવૃત્તિ પછી ખાસ પજવે છે. પ્રામાણિક બૉસનું નિવૃત્ત જીવન ચાંદની જેવું શીતળ હોય એવી શક્યતા વધારે રહે છે. નિવૃત્તિ પ્રસન્નતાથી છલકાતી રહે તે માટે પણ બૉસનો કારભાર સ્વચ્છ હોવો જોઈએ. નાની નાની લુચ્ચાઈથી બચવાની અને નાની નાની સચ્ચાઈ જાળવવાની કળા બૉસની પર્સનાલિટીને સુગંધીદાર બનાવે છે. પોતાના જુનિયર્સનો આદર કદી મફતમાં નથી મળતો. પર્સનાલિટી પણ પુષ્પની માફક ખીલે છે. પુષ્પ મનોહર હોય છે તે વાતનું રહસ્ય શું? પુષ્પનું બાહ્ય સ્વરૂપ નયનરમ્ય હોય છે. એ છે પુષ્પની પર્સનાલિટી. પુષ્પની સુગંધ દ્વારા પુષ્પનું ચારિત્ર્ય પ્રગટ થાય છે. મનુષ્યની પર્સનાલિટી ચારિત્ર્ય વિના ખરેખર ખીલતી નથી. બૉસના બાહ્ય સ્વરૂપનો વટ પડે છે, પરંતુ બૉસના ચારિત્ર્યનો પ્રભાવ પડે છે. એ પ્રભાવ નિવૃત્તિકાળમાં પણ કાયમ રહે છે. જૂઠા અને લુચ્ચા બૉસની પર્સનાલિટી નિવૃત્તિ પછી ઑફિસ છૂટી જાય ત્યારે ખાલી કોથળા જેવી થઈ જતી હોય છે. લુચ્ચાઈને કારણે મળેલી સફળતા લાંબું નથી ટકતી.

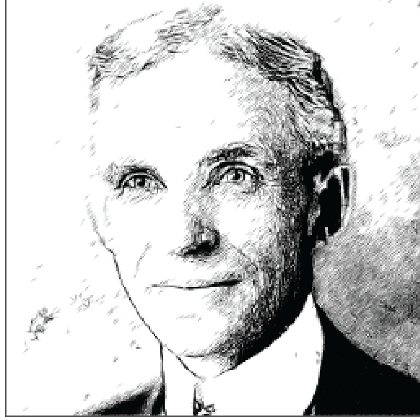
કર્મનિષ્ઠ માણસ આપોઆપ ઊજળો દેખાય છે. જ્યાં ખંત નથી ત્યાં ખુમારી નથી. જ્યાં ખુમારી નથી ત્યાં પર્સનાલિટી પ્રભાવહીન હોવાની. મૅનેજમૅન્ટનું સૌથી મહત્ત્વનું સૂત્ર ગીતામાં જડે છે: 'યોગ: કર્મસુ કૌશલમ્'. આ સૂત્રમાં કૃષ્ણની મૅનેજમૅન્ટ-મુદ્રા પાંચ હજાર વર્ષથી ભારતીય માનસ પર અંકિત થયેલી છે. બૉસ જરાક વાતે નિરાશ થઈ જાય કે જરા અમથી સફળતા મળે ત્યારે હરખથી છલકાઈ જાય તે ન પાલવે. ગીતામાં યોગની બીજી

વ્યાખ્યા પણ મળે છે: 'સમત્વં યોગ ઉચ્યતે.' સમત્વ જાળવનારો બૉસ ગમે તે પરિસ્થિતિમાં equipoise હોય છે. સમત્વ જાળવી જાણનારો બૉસ ગમે તેવી મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાં પણ ડગતો નથી. એનું સંકલ્પબળ ફડચામાં ગયેલી કંપની કે સંસ્થાને પણ નફો કરનારી કે વધુ ઉત્પાદન કરનારી પરિસ્થિતિમાં ફરીથી લાવી શકે છે.

બૉસની કર્તવ્યપરાયણતાનું રહસ્ય શું? એની અભિપ્રેરણા(મોટિવેશન)નું ઝરણું વહેતું રહે તેનું રહસ્ય શું? કર્મ કરવામાં રમમાણ રહેવું એ પણ અકાળ મૃત્યુના ભયથી બચવાનો એક ઉપાય છે. એ કર્મ સમાજના કલ્યાણ સાથે જોડાય ત્યારે શિવકર્મ બને છે. એ જ કર્મમાં ભાવના ભળે ત્યારે સફળતાનો શીરો સત્ય નારાયણનો પ્રસાદ બની રહે છે. બૉસ એટલે એવો માણસ જે સતત 'જવાબદારીનું કાવ્ય' માણતો રહે છે. જવાબદારી આપણા ખભા પર ચડી બેસે ત્યારે થતા કર્મને વૈતરું કહે છે. જવાબદારી પર આપણે સવારી કરીએ ત્યારે એ જ કર્મ ભક્તિ બનીને આપણને નિજાનંદના સરોવરમાં ઝબોળે છે. અશક્યતા સામે શિંગડાં ભરાવે તેવા કર્મનિષ્ઠ માણસને લોકો અભિમાની કહીને વગોવે છે. પ્રજા લુચ્ચાઈ દ્વારા સફળ થયેલા બૉસને સલામ કરે છે, પરંતુ સચ્ચાઈ જાળવીને સફળ થયેલા બૉસને નમન કરે છે. દૂઝણી ભેંસ લાત મારે છે. વસૂકી ગયેલી ભેંસ લાત નથી મારતી. આત્મગૌરવથી છલકાતા પરાક્રમી બૉસની વસ્તી વધે તે દેશની ગરીબી ટળે તે માટે જરૂરી છે. તમે એવા બૉસને નિશાળોમાં, આશ્રમોમાં, ઑફિસોમાં અને સેવાસંસ્થાઓમાં મળ્યા છો? જે પ્રધાનને મૅનેજમૅન્ટનો 'મ' પણ આવડતો નથી તે ખાસો નમ્ર હોય છે. ગરીબડા અને અતિનમ્ર એવા નિસ્તેજ તથા નિર્વીર્ય બૉસનાં વખાણ કરવાનું આજથી બંધ!

ગ્રેટ બ્રિટનને બીજા વિશ્વયુદ્ધમાં વિજય અપાવનાર મહાનાયક વિન્સ્ટન ચર્ચિલનો યુદ્ધ પછીની ચૂંટણીમાં પરાજય થયેલો. લેબર પાર્ટીના નેતા ઍટલી વડાપ્રધાન બન્યા. ચર્ચિલને કોઈકે કહ્યું: 'વડાપ્રધાન ઍટલી અત્યંત નમ્ર માણસ છે.' તરત જ ચર્ચિલે જવાબ વાળ્યો: 'તમારી વાત સાવ સાચી છે. ઍટલી નમ્ર બને તે માટે પૂરતાં કારણો છે.' આતંકવાદ સામેના ત્રીજા વિશ્વયુદ્ધમાં વિજય મળે તે માટે આજે કદાચ એક ચર્ચિલની જરૂર છે. આતંકવાદ સામે ટકવા માટે પણ મૅનેજમૅન્ટ જરૂરી છે અને બૉસ પણ જરૂરી છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



બૉસ કોણ હોવો જોઈએ?
આ પ્રશ્ન તો એવું પૂછવા બરાબર છે કે:
ચાર સંગીતકારોના વૃંદગાન (quartlet **) માં**
સૌથી ઊંચા સ્વરથી ગાનાર (ટેનર) કોણ
હોવો જોઈએ? વાત સાફ છે કે: જે સૌથી
ઊંચા સ્વરે ગાઈ શકે, તે સંગીતકાર
(tenor **) જ એ માટે યોગ્ય ગણાય.**

હેન્રી ફોર્ડ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

બૉસની લીડરશિપનું ખાનગી રહસ્ય

બૉસ એક લીડર પણ હોય છે. કંપનીમાં તેણે મહત્ત્વના નિર્ણયો લેવા પડતા હોય છે. તેની પાસે નિર્ણયો લેવાની અધિકારિતા (પાવર) હોય છે. આ અધિકારિતા પાંચ પ્રકારની હોય છે:

૧. સખતાઈમૂલક અધિકારિતા (Coercive Power)
શું એ વ્યક્તિ તમારે માટે મુસીબત ઊભી કરી શકે છે? તમને તકલીફ આપી શકે છે? તમારે એને ગુસ્સે કરવાનું ટાળવું પડે છે? જો આ પ્રશ્નોનો જવાબ હા હોય, તો બૉસ પાસે સખતાઈમૂલક અધિકારિતા છે.

૨. બદલા કે વળતરની અધિકારિતા (Reward Power)
શું એ વ્યક્તિ તમને ખાસ વળતર કે બદલો આપી શકવા સક્ષમ છે? એને ખુશ રાખવાથી તમને ફાયદો છે? એમને ખુશ કરી બદલામાં તમારે કંઈ મેળવવું છે? જો આ પ્રશ્નોના જવાબ 'હા'માં હોય, તો તે

બૉસ પાસે વળતરની અધિકારિતા છે.

૩. કાયદાકીય અધિકારિતા (Legitimate Power)
શું એ વ્યક્તિ પાસે એવો અધિકાર છે, જે તમારે સંતોષવો પડે? એવા નિયમો છે કે જેને આધીન તમારે વાજબી માગણીઓ સંતોષવી પડે? જો જવાબ હા હોય તો બૉસ પાસે કાયદાકીય અધિકારિતા છે.

૪. તજ્જ્ઞ અથવા વિશેષજ્ઞ અધિકારિતા (Expert Power)
શું એ વ્યક્તિ પાસે અનુભવ કે જ્ઞાન છે કે જેથી તમને એમના માટે માન છે? વિચારો સાથે સહમત ન થવા છતાં તમારે તેમની વાત માનવી પડે તેમ છે. તો એ બૉસ પાસે તજ્જ્ઞ કે વિશેષજ્ઞ અધિકારિતા છે.

૫. મૂલ્યનિષ્ઠ અધિકારિતા (Referent Power)
શું એ વ્યક્તિ તમને ગમે છે? તમને એ વ્યક્તિ જે મૂલ્યો ધરાવે છે તે માટે માન છે? મૂલ્યો માટેની એની લડતમાં તમને સાથ આપવાનું મન થાય છે? તમને એનો આખરી નિર્ણય સ્વીકાર્ય જ હોય એવી શ્રદ્ધા ધરાવો છો? જો આ પ્રશ્નોના જવાબ હા હોય તો બૉસ પાસે મૂલ્યનિષ્ઠ અધિકારિતા છે.

બૉસ પાસે સત્તા હોય છે. તેમની પાસે આવી અધિકારિતા હોય છે, પરંતુ સાચો બૉસ એ છે કે જે કંપનીના લક્ષ્યને ધ્યાનમાં રાખી તેનો વિવેકપૂર્ણ રીતે ઉપયોગ કરે.

૭ માર્કેટનું મેનકા-નૃત્ય

કોકાકોલા કંપની તરફથી પ્રગટ થયેલા ૧૯૯૬ના વાર્ષિક અહેવાલમાં ત્રણ મૌલિક વિધાનો કરવામાં આવેલાં:

(૧) એક અબજ કલાકો પહેલાં પૃથ્વી પર માનવજીવનનો આવિર્ભાવ થયેલો.
(૨) એક અબજ મિનિટો પહેલાં પૃથ્વી પર ખ્રિસ્તી ધર્મનો ઉદય થયેલો.
(૩) એક અબજ કોકાકોલાની બૉટલો હજી ગઈ કાલે માર્કેટમાં ગઈ તે પહેલાં સૂર્યોદય થયો હતો.

ભારતના એક સામાન્ય નાગરિક તરીકે મારા મનમાં ભારે ગોટાળો છે. શું પરદેશી કંપનીઓને આપણા દેશમાં રોકાણ કરવા દેવું જોઈએ? કોકાકોલાને (ફર્નાન્ડિસે ૧૯૭૭-૭૮માં કર્યું હતું તેમ) દેશમાંથી તગેડી મુકાય તો શું ખાટુંમોળું થઈ જવાનું? યાદ રહે કે આજની આંતરરાષ્ટ્રીય આર્થિક આબોહવામાં એમ કરવાનું શક્ય હોય તોય કદાચ હિતાવહ નથી. પાછળથી એન.ડી.એ. સરકારમાં પ્રધાન બન્યા ત્યારે ફર્નાન્ડિસે એવી હઠ પકડી ન હતી. મનમોહન સિંહ, જશવંત સિંહ, ચિદમ્બરમ્ કે યશવંત સિંહા મૂર્ખ નથી. ત્રણેમાંથી કોઈ દેશદ્રોહી પણ નથી. કશુંક એવું છે, જેને કારણે નરસિંહ રાવના શાસનમાં શરૂ થયેલી મુક્ત વૈશ્વિકરણની પ્રક્રિયા ત્યાર પછીની સરકારોએ ચાલુ જ રાખી છે. એ 'કશુંક' મને ને તમને ઝટ સમજાતું નથી. આર્થિક સુધારાઓની આવી શરૂઆત દસ-પંદર વર્ષ વહેલી થઈ હોત તો આજે આપણે તાઇવાન, દક્ષિણ કોરિયા અને ચીનથી ઝાઝા પાછળ ન હોત. સામ્યવાદી ચીને મુક્ત વ્યાપાર અપનાવ્યો પછી જે ચમત્કાર થયો તે હજી આપણે ત્યાં થવાનો બાકી છે. ભારતના ડાબેરી સામ્યવાદીઓ, ગાંધીવાદીઓ અને સ્વદેશી જાગરણ મંચના લોકોનો વિરોધ અપ્રામાણિક નથી, પરંતુ તેઓ પેલું 'કશુંક' શું છે, તે સમજવામાં થાપ ખાઈ ગયેલા જણાય છે. વૈશ્વિકરણની પ્રક્રિયાને કોઈ રોકી શકે તેમ નથી. મહાભારતનું યુદ્ધ ન ટાળી શકાયું, તેવી જ આ વાત છે. સામ્યવાદી અર્થતંત્રને આજદિન સુધી વળગી રહેલા દેશે પણ હવે મુક્ત અર્થતંત્રને અપનાવવાનો પ્રારંભ કર્યો છે. આ વાત અડધી સદીથી શાસન કરનારા કેસ્ટ્રોએ કરી છે.

અંગત જીવનશૈલી પર આપણો કાબૂ હોઈ શકે, પરંતુ દુનિયાનો પ્રવાહ અટકાવી શકાય તેમ નથી. ગોળે ગળણું બાંધી શકાય, આકાશે નહીં. પગમાં પગરખાં પહેરી શકાય, પરંતુ ધરતીને ચામડાથી મઢી ન શકાય. અંગત વાત કરું તો હું ખાદીનો આશક છું. ગાંધીજી જન્મ્યા ન હોત તો પણ કદાચ મેં ખાદી અપનાવી હોત કારણ કે મને ખાદી ગમે છે. ખાદીમાં જે ખરબચડું પોત (texture) છે તે મને ખૂબ ગમે છે. ભોજનની બાબતે હજી હું ખીચડી અને તાજી મોળી છાશનો જ ચાહક રહ્યો છું. લાંબા અનુભવે હું એવું માનતો થયો છું કે સાદા ખોરાકનો આગ્રહ રાખનારા મહાત્મા ગાંધી બિલકુલ સાચા હતા. એમણે જે વેજીટેરિયન આહાર પસંદ કર્યો હતો તે આજે આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાએ સાવ સહજ રીતે સ્વીકાર પામ્યો છે. ફાઇવ-સ્ટાર હોટેલોમાં પણ સલાડબાર હોય છે. પંજાબી વાનગીઓ પ્રત્યે 'મને' દ્વેષ છે. મારા બાથરૂમમાં આમળાનો કે શિકાકાઈનો ગ્રામોદ્યોગી

સાબૂ હોય છે, જે મારા સિવાય ઘરમાં કોઈને ગમતો નથી.

મારા આગ્રહો મારા પૂરતા ભલે રહેતા, પત્ની કે સંતાનો પર એ લાદી ન શકાય. હું ખાદીને એકવીસમી સદીનું ‘ઇકો-વસ્ત્ર’ ગણું છું. એનું ભવિષ્ય ખૂબ ઊજળું છે. એનું ગ્લોબલાઇઝેશન થવાની તૈયારીઓ ચાલી રહી હોય એવો વહેમ મને વહાલો છે. જ્યારે પણ ન્યૂ યૉર્કના મેનહેટન વિસ્તારમાં આવેલા ટાઇમ-સ્કવેરમાં જવાનું બને ત્યારે મજાકમાં કહું છું: ‘જરૂર કાલે આ વિસ્તારમાં એક સ્કાઇસ્ક્રેપર પર મોટા અક્ષરે લખ્યું હશે: ‘હરડે ઇન્ટરનેશનલ’ કે ‘ઇસપગૂલ-INC .’ પશ્ચિમના દેશોમાં આપણે ત્યાંથી ‘Yoga ’ પહોંચ્યો તે વાતને દાયકાઓ વીતી ગયા. હવે આયુર્વેદ પહોંચી રહ્યો છે. ત્યાંના લોકોમાં હર્બલ દવાઓ, હર્બલ ક્રીમ, હર્બલ શેમ્પૂ અને હર્બલ સાબૂ પ્રત્યેનું આકર્ષણ વધી પડ્યું છે. આમ લિબરલાઇઝેશન અને ગ્લોબલાઇઝેશનનો હાઇવે એકમાર્ગી નથી. ખાદી ન્યૂ યૉર્કમાં જરૂર વેચાશે. હજી પશ્ચિમના દેશોમાં અને ચીનમાં સાઇકલનો વપરાશ ઘટ્યો નથી. ત્યાં સાઇકલ આદરપાત્ર બનીને પર્યાવરણની જાળવણી માટે ઉપકારક બની રહી છે.

ગુરુચરણ દાસે પુસ્તક લખ્યું: ‘India Unbound .’ એમાં થયેલાં ત્રણ વિધાનો વિચારણીય છે:

(૧) માર્કેટિંગ મનની સ્થિતિનું નામ છે. એ કહે છે કે હું મારા ગ્રાહકની સંભાળ રાખું છું, તેથી હું દરેક દિવસનો પ્રારંભ ગ્રાહકને અપાતી અંજલિરૂપે કરું છું.

(૨) આપણે મોગલો સામે ટકી ગયા. આપણે બ્રિટિશરો સામે પણ ટકી ગયા. મને લાગે છે કે આપણે કોકાકોલા સામે પણ ટકી જઈશું.

(૩) ભારતમાં પહેલાં લોકશાહી આવી, પછી મૂડીવાદ આવ્યો. અમેરિકામાં પણ એમ જ બન્યું. ત્યાં લોકશાહી ૧૭૭૬માં શરૂ થઈ અને ૧૯મી સદીમાં ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના ઊગમ પછી મૂડીવાદ આવ્યો. ભારતમાં લોકશાહી ૧૯૫૦માં આવી અને મૂડીવાદ ૧૯૯૧માં આવ્યો.

ગુરુચરણ દાસ આગળ વધીને કહે છે કે નેહરુ કરતાંય ઇન્દિરાની ભૂલ મોટી ગણાય. ૧૯૯૧ને બદલે ઇન્દિરાના શાસનકાળમાં ૧૯૭૦ પછી આર્થિક સુધારા શરૂ થવા જોઈતા હતા. શ્રી દાસ એ ગુમાવેલાં વીસેક વર્ષના ગાળાને ‘લૉસ્ટ જનરેશન’ કહે છે.

માર્કેટનું મેનકા-નૃત્ય અટકે તેમ નથી. આપણી આસપાસ લાલચ રાસડા લેતી હોય ત્યારે સ્વસ્થ રહેવાનું મુશ્કેલ છે, પરંતુ અશક્ય નથી. શું આપણા મોટા રાષ્ટ્રીય ઉદ્યોગગૃહો હારી જશે? જવાબમાં ત્રણ મૉડલો પેશ છે:

(૧) અમૂલ મૉડલ	:	એક મિટિંગમાં (તે વખતે) અમૂલનાં અધ્યક્ષા અમૃતા પટેલને મળવાનું બન્યું. અમૂલ પિટ્ઝા (છ ઈંચના વ્યાસનો) માત્ર રૂપિયા વીસમાં મળે છે. એ ડોમિનો અને પિટ્ઝા હટના દાંત ખાટા કરે તેવા જોશથી લોકપ્રિય થઈ રહ્યો હતો, પણ કોઈ કારણસર ટકી ન શક્યો.
(૨) જેટ ઍરવેઝ મૉડલ	:	મુંબઈ-વડોદરા વચ્ચે જેટ ઍરવેઝની વિમાની સેવાને કારણે ઇન્ડિયન ઍરલાઇન્સના હાંજા ગગડી ગયા. દુનિયાની કોઈ પણ આંતરરાષ્ટ્રીય ઍરલાઇન્સ કરતાં જેટ ઍરવેઝની સેવા અને કાર્યક્ષમતા ઊતરતી નથી. અનુભવે કહું છું કે અમેરિકાની ડેલ્ટા ઍરલાઇન્સ કરતાં ભારતની જેટ ઍરવેઝ સેવાની દૃષ્ટિએ અનેક ગણી બહેતર છે.
(૩) લિજ્જત પાપડ મૉડલ	:	લિજ્જત પાપડ ઉપરાંત અન્ય બનાવટોનું ઉત્પાદન ગ્રામ રોજગારીને ટેકો કરવામાં ઉપકારક બન્યું છે. એ મૉડલને વિસ્તારવાની અને વધારે સઘન બનાવવાની ખૂબ જ જરૂર છે. ઊંચી ગુણવત્તા માર્કેટિંગનો મર્મ છે.

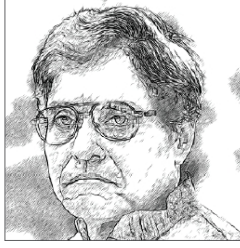
હવેનો ગ્રાહક થોડાક વધારે પૈસા ખર્ચીને ઉત્તમ વસ્તુ ખરીદવાનો આગ્રહી છે. આપણા ખાદી ગ્રામોદ્યોગ કમિશનને મલ્ટીનેશનલ કંપની જેવો દરજ્જો અને દમામ પ્રાપ્ત

થાય તેવું કરવું રહ્યું. એમાં મૅનેજમૅન્ટના સિદ્ધાંતોનો અમલ થવો જોઈએ. મોટી મોટી કંપનીઓ ઓછામાં ઓછા માણસો વડે વધુ ઉત્પાદન કરવા તાકે છે. કમ્પ્યૂટરના વિનિયોગને કારણે પણ મોટા ઉદ્યોગો ઓછા માણસો રોકે છે. આમ રોજગારીની તકો પર તરાપ પડે છે. કરવું શું? દેશના કર્મચારીઓના બાર મહિનાના પગારમાંથી માત્ર એક જ મહિનાના પગારના માત્ર દસ ટકા જેટલી રકમ ખાદી-હૂંડીમાં ચૂકવવાનો કાયદો લાવીને ગ્રામીણ બેરોજગારીની સમસ્યા ટાળી શકાય. ખાદી-ગ્રામોદ્યોગ ભવનોને રોજગાર-ભવનો ગણીને ગ્રામોદ્યોગ દ્વારા તૈયાર થયેલી તમામ બનાવટોનું બજાર વ્યાપક બનાવી શકાય તેમ છે. મદારી મર્કટને (રતન ડોસી અને નાથિયા ડોસાને) નચાવે તેમ હવે માર્કેટ આપણને નચાવે છે. સમજપૂર્વક નાચવામાં ખાસ વાંધો પણ નથી, પરંતુ એમ બન્યું છે ખરું? *

* ન્યૂ યૉર્કમાં મેનહેટનમાં આવેલી ન્યૂયોર્કર રામડા ઇન નામની હોટેલમાં ભારતીય વિદ્યાભવન તરફથી ભારતની બધી ભાષાઓના સાહિત્યકારોની એક પરિષદ ૨૫-૨૬-૨૭ સપ્ટેમ્બર(૨૦૦૩)ના દિવસોમાં મળી હતી. એનું ઉદ્‌ઘાટન વડાપ્રધાન વાજપેયીએ કર્યું હતું. એમાં ભૂતપૂર્વ વડાપ્રધાન નરસિંહ રાવ પણ એક ડેલીગેટ તરીકે ઉપસ્થિત હતા. છેલ્લા દિવસે સવારે નાસ્તાના સમયે પૂરા અડધા કલાક સુધી એમની સાથે મુક્તપણે વાતો થઈ હતી. મેં એમને જણાવ્યું હતું કે: ‘આપના પછી આવેલી બધી જ સરકારોએ આપે શરૂ કરેલી આર્થિક નીતિઓ જ ચાલુ રાખી છે, એ બતાવે છે કે વૈશ્વિક અને મુક્ત અર્થનીતિમાં કશોક દમ છે.’ ચર્ચા લાંબી ચાલી હતી. કૉંગ્રેસનું સૂત્ર લગભગ ૧૯૫૫થી ૧૯૯૦ સુધી ‘સમાજવાદી સમાજરચના’નું હતું. આજે કૉંગ્રેસના કોઈ અધિવેશનમાં ‘સમાજવાદ’ શબ્દ સાંભળવા મળતો નથી. કારણ શું? સમાજવાદ ગરીબી વહેંચી શકે, દૂર ન કરી શકે.

ગુણવંત શાહ

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



કમાવા માટે દેશાવર ગયેલા પોપટે ગાયોના ગોવાળ મારફતે સંદેશો મોકલ્યો:

ગાયોના ગોવાળ ભાઈ, ગાયોના ગોવાળ!
મારી માને એટલું કહેજે:

પોપટ ભૂખ્યો નથી; પોપટ તરસ્યો નથી
પોપટ આંબાની ડાળ; પોપટ સરોવરની પાળ
પોપટ કાચી કેરી ખાય; પોપટ પાકી કેરી ખાય
પોપટ મજા કરે; પોપટ લીલાલહેર કરે!:

ગાયોના ગોવાળે પોપટની માને એ સંદેશો પહોંચાડ્યો.

દિવસો વીત્યા,
મહિના વીત્યા અને
વર્ષો વીત્યાં,
પણ પોપટ પાછો ન આવ્યો.

માને ખૂબ ચિંતા થવા માંડી. એક દિવસ ગાયોનો
ગોવાળ પોપટની માને મળવા આવ્યો
અને સમાચાર આપ્યા: 'માડી! પોપટને ગ્રીન કાર્ડ
મળી ગયો છે.'

ગુણવંત શાહ

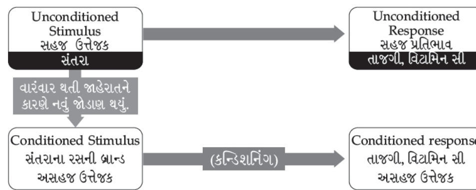
મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

માર્કેટિંગમાં જાહેરખબર અને ચાલાકી

માર્કેટિંગના ક્ષેત્રમાં મનોવૈજ્ઞાનિક થિયરીઓનો બહોળા પ્રમાણમાં ઉપયોગ થાય છે. મનોવિજ્ઞાનની એક થિયરી ' Learning Process

’ ઉપર ભાર મૂકે છે, મનુષ્ય કઈ રીતે નવી રીતો કે નવું જ્ઞાન શીખે છે તે માટે ખૂબ જાણીતી એક થિયરી છે, ક્લાસિકલ કન્ડિશનિંગ અને બીજી છે ઑપરન્ટ કન્ડિશનિંગ. ક્લાસિકલ કન્ડિશનિંગની થિયરી આપણને રશિયન મનોવૈજ્ઞાનિક પાવલોવ તરફથી મળી હતી. તેમણે એક કૂતરાની ઉપર પ્રયોગ કર્યો. પ્રયોગની વિગતો એવી છે કે પ્રયોગકાર એક કૂતરાને ચોક્કસ પ્રકારની ઘંટડી વગાડીને જ ખાવાનું આપે. ઘણો વખત આમ કરવાથી કૂતરો એવું ‘શીખી’ ગયો કે ફક્ત ઘંટડી વાગે તો પણ એના મોંમાંથી લાળ પડવા લાગે. ખાવાનું જોઈને એના મોંમાં લાળ પડે એ સ્વાભાવિક અથવા તો અનકન્ડિશન્ડ (unconditioned) પ્રતિભાવ (response) છે, જે શીખવવો નથી પડતો. જ્યારે ઘંટડી વાગે અને મોંમાંથી લાળ ટપકે એ કન્ડિશન્ડ પ્રતિભાવ છે. એ પ્રતિભાવ સહજ નથી, શીખવવામાં આવ્યો છે. એમાં કન્ડિશનિંગનો પ્રભાવ વરતાય છે.

જાહેરખબરોમાં આ થિયરી ખૂબ વપરાય છે. સુંદર દૃશ્યો કે મનોભાવો બતાવીને ગ્રાહકોનું કન્ડિશનિંગ કરવામાં આવે છે. દાખલા તરીકે સાચાં સંતરાં બતાવીને એવું શીખવાડવામાં આવે છે કે આ ફળના જ્યૂસમાં તાજાં સંતરાં છે અથવા તો આ સાબૂ બદામમાંથી બનાવવામાં આવ્યો છે. સાચાં આંબળાંનો રસ માથાના તેલમાં જતો હોય એવું દૃશ્ય બતાવવાથી ગ્રાહક બાપડો હોંશે હોંશે તે ખરીદે છે. હકીકતમાં આંબળાંનું પ્રમાણ કેટલું હોય છે એ જાણવાની પળોજણમાં ગ્રાહક પડતો નથી. સંતરાં એટલે વિટામિન ‘સી’ અને તાજગી! એટલે સંતરાં જોઈને ગ્રાહકના મનમાં તાજગીનો ભાવ જાગે છે. અનકન્ડિશન્ડ સ્ટિમ્યુલસ અને અનકન્ડિશન્ડ પ્રતિભાવ! જાહેરાત સંતરાંને અને પેલી સંતરાંના રસની બ્રાન્ડને સાથોસાથ બતાવીને જોડી આપે છે. પછી ગ્રાહક જ્યારે એ બ્રાન્ડ જુએ ત્યારે ખરીદતી વખતે મનમાં તાજગી અને વિટામિન સી મળશે એવા ભાવ સાથે ખરીદે છે. અંદર રહેલાં પ્રિઝર્વેટિવ કે ખાંડ ત્યારે કોઈને યાદ નથી આવતાં.



ક્લાસિકલ કન્ડિશનિંગની પદ્ધતિ

આ થિયરીનો ઉપયોગ હવે તમે ઘણી બધી જાહેરખબરોમાં જોઈ શકશો. તાજાં ફળો, ગુલાબ, આંબળાં, હૃષ્ટપુષ્ટ બાળકો, લાંબા ચમકતા કાળા વાળ, સુંદર ચહેરો અને વસ્તુઓનો એવો વ્યૂહ રચીને ગ્રાહકના મનમાં ઠસાવી દેવાય છે કે ગ્રાહક એવી વસ્તુઓ ખરીદીને આભાસી સુંદરતા અને સ્વસ્થતા મેળવે છે. આ મનોવૈજ્ઞાનિક થિયરી સાથે બીજી જોડાયેલી થિયરી છે: ઑપરન્ટ કન્ડિશનિંગ. ક્લાસિકલ કન્ડિશનિંગમાં

થિયરીમાં શીખનારે કશુંય કરવાનું નથી. તે આપમેળે ફક્ત જોવાથી શીખે છે એવું માનવામાં આવે છે. જ્યારે ઑપરન્ટ કન્ડિશનિંગ થિયરી એવું માને છે કે શીખવાની પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિએ જાતે કાંઈક કરવું પડે છે. આ થિયરીના પ્રણેતા હતા બી. એફ. સ્કિનર. * અહીં શીખવાની પ્રક્રિયામાં શીખનાર બે પ્રકારના પ્રતિભાવો મેળવે છે અને એ પ્રમાણે શીખે છે. એક પ્રતિભાવ છે Reward (બદલો) અને બીજો છે Punishment (શિક્ષા).

આ થિયરી પ્રમાણે ગ્રાહક જ્યારે એક બ્રાન્ડ ખરીદે ત્યારે એને બદલો મળે છે; જેમ કે એક જાહેરખબરમાં બતાવ્યું કે અમુક કંપનીના ડીટરજન્ટથી પતિનાં કપડાં ધોયાં તો એના પતિને નોકરીમાં બઢતી મળી! એક બ્રાન્ડનું શૅમ્પૂ વાપર્યું તો વાળ એટલા સરસ થઈ ગયા કે બધા લોકો પાર્ટીમાં એને જોતાં જ રહી ગયાં! એક બ્રાન્ડનું ફૅરનેસ ક્રીમ લગાડ્યું તો રાતોરાત એ સ્ત્રી ફિલ્મની હીરોઇન બની ગઈ! આજ પ્રમાણે સામેવાળા(competitor)નો સાબૂ વાપર્યો તો હાથમાં ફોલ્લા પડી ગયા! વાળમાં ડેન્ડ્રફ (ખોળો) થઈ ગયો! એટલે જો તમે જાહેરખબર કરેલ પ્રોડક્ટ વાપરો તો તમને બદલો (?) મળે અને એથી વિપરીત કર્યું તો શિક્ષા (?) મળે. આ બદલો અને શિક્ષા ખૂબ જ મનોવૈજ્ઞાનિક રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે અને ગ્રાહકને અમુક ઉત્પાદનો ખરીદવાની આડકતરી રીતે મધુર ફરજ પાડવામાં આવે છે.

> * ઓપરન્ટ કન્ડિશનિંગના પ્રણેતા અને હાર્વર્ડ યુનિવર્સિટીમાં મનોવિજ્ઞાનના પ્રોફેસર બી. એફ. સ્કિનર સાથે મારે ૧૯૬૬ના અરસામાં પત્રવ્યવહાર થયો હતો. 'ઓપરન્ટ કન્ડિશનિંગ' વિષય પર મારી કરિયર દરમિયાન મેં અનેક પ્રવચનો યુનિવર્સિટીઓમાં આપ્યાં હતાં. મારો પત્રવ્યવહાર 'શબ્દે શબ્દે સેતુબંધ' (સંપાદન: અમીષા શાહ) પ્રગટ થયો તેમાં એક પત્ર પ્રો. સ્કિનરનો પણ છે. આ થિયરી ભણાવતી વખતે મને સ્વપ્ને પણ ખ્યાલ ન હતો કે એનો વિનિયોગ માર્કેટિંગમાં થશે. હું થિયરી ભણાવતો રહ્યો અને માર્કેટિંગના જાદુગરોએ એનો અમલ કર્યો!
>
> **ગુણવંત શાહ**

અહીં ફક્ત બે જ થિયરી બતાવી છે. એવી તો અનેક છે. ગ્રાહક ક્યાંથી બચી શકશે? જાહેરખબરોના મેનકાનૃત્ય સામે સામાન્ય માણસ ટકી ન શકે એવા વિશ્વામિત્રના આપણે વંશજ છીએ. વળી આજના વિશ્વામિત્રને બચવું પણ ક્યાં છે?

૮ સ્ટેટસ સિમ્બૉલ

બર્ટ્રાન્ડ રસેલે લખેલા પુસ્તક ‘Unpopular Essays ’માં એક મૌલિક વાત વાંચવા મળે છે. રસેલ કહે છે કે માણસ પોતાની કાર બરાબર ચાલતી નથી એમ કહેતાં શરમાય છે, પરંતુ પોતાની માંદગીની વાતો બઢાવી-ચઢાવીને લગભગ ગૌરવભેર કરતો રહે છે. પ્રત્યેક રોગને પોતીકું સ્ટેટસ હોય છે. રોગ જેમ ખર્ચાળ એમ એનું સ્ટેટસ વધારે! મેલેરિયા કરતાં ટાઇફૉઇડનું અને ટાઇફૉઇડ કરતાં ટીબીનું સ્ટેટસ વધારે હોય છે. જેમ હૉસ્પિટલ મોંઘી, એમ દરદીનું સ્ટેટસ ઊંચું!

તમે ક્યારેક માલદાર માણસોને પોતાના બ્લડ પ્રેશરની વાતોને મમળાવતા જોયા છે? વાતે વાતે બીપી ટપકી પડે છે. જો કૅન્સર જીવલેણ ન હોત તો જરૂર વીઆઇપી ગણાતા સૌ મોટા લોકો માટે સ્ટેટસ સિમ્બૉલ બની જાત. સ્ટેટસનો સઘળો આધાર ખર્ચના આંકડા પર રહેતો હોય છે. મુંબઈની જસલોક કે હિંદુજા કે લીલાવતી હૉસ્પિટલોમાં તો જાણે રોગને પણ ચાર ચાંદ લાગી જાય છે.

થોડાંક વર્ષો પર ઇન્કમ ટૅક્સ અને કસ્ટમ ખાતામાં ઑફિસરોની ભરતી માટે ઇન્ટરવ્યૂ લેવાનો પ્રસંગ ઊભો થયેલો. એક ઉમેદવાર ખૂબ સ્માર્ટ હતો. એની પાસે મેડિકલ સેલ્સમૅન તરીકેનો લાંબો અનુભવ હતો. એ આશાસ્પદ યુવાનને મેં એક પ્રશ્ન પૂછ્યો: ‘ઉત્તર ધ્રુવની નજીક રહેનારા એસ્કિમો લોકોના સમાજમાં જો તમારે ઍરકન્ડિશનર્સ અને રેફ્રિજરેટર્સ મોટી સંખ્યામાં વેચવાં હોય તો તમે કઈ યુક્તિ અજમાવશો?’ જવાબમાં એ તેજસ્વી યુવાને કહ્યું: ‘આ બન્ને ચીજો એસ્કિમો પ્રજા માટે લગભગ નકામી છે, પરંતુ એ ચીજોનું વેચાણ વધારવું હોય તો એક જ ઉપાય છે. જાહેરાતો દ્વારા એ બન્ને ચીજોને જો સ્ટેટસ સિમ્બૉલ્સ તરીકે પ્રમોટ કરવામાં આવે તો જરૂર માર્કેટ ઊભું થાય.’ એ યુવાનની પસંદગી તરત થઈ ગયેલી.

માણસ વ્યસનને પણ સ્ટેટસ સિમ્બૉલ ગણે એટલો મૂર્ખ બની શકે છે. આપણે ત્યાં કેટલાક ભણેલા નમૂનાઓ પ્રમાણભાન ગુમાવીને શરાબ ઢીંચે છે. પશ્ચિમના સુખી લોકો ભદ્રતાપૂર્વક શરાબનો પ્રત્યેક ઘૂંટ માણે છે. વ્હિસ્કીનું એક નામ ‘ટીચર્સ વ્હિસ્કી’ છે. માણસનું તકલાદી સ્ટેટસ શરાબની બૉટલ કેટલી મોંઘી એના પર અવલંબે છે. સ્વામીનારાયણ સંપ્રદાય તરફથી આપણને એક એવી કહેવત મળી, જે શાણપણની ટેબ્લેટ જેવી છે: કુસંગીના ફૅલમાં સત્સંગીના રોટલા!

ઢીંગલી જેટલી રૂપાળી અને વળી ઢીંગલી જેટલી જ અક્કલવિહીન પત્નીને આગળ કરીને પોતાના બિઝનેસ કૉન્ટેક્ટ્સ વધારનારા ફિક્કા ફિક્કા ધર્મપતિઓને તમે જોયા છે? એ પત્નીનું સિન્થેટિક સ્મિત બિઝનેસ વધારવામાં મદદરૂપ થાય છે. પ્રત્યેક પ્રધાને સતત મળતા સિન્થેટિક સ્મિતથી બચવા માટેની સભાનતા કેળવવાની છે. એ સ્મિત ગઈ કાલે મળતું નહોતું અને પદ છૂટે પછી તો એ સ્મિતનો પત્તો પણ લાગવાનો નથી. પ્રધાનશ્રીને સમય જતાં સિન્થેટિક સ્મિત ઝીલતાં રહેવાનું વ્યસન પડી જાય છે. એ વ્યસન એમને ક્યારેક દૂર દૂર આવેલાં સર્કિટ હાઉસો ભણી તાણી જાય છે. જ્યારે સ્મિત, સોડા અને વ્હિસ્કીના પેગ તૈયાર થાય ત્યારે આઇસ ક્યુબ્સને રમાડનારો હાથ ક્યારેક કોમળ કોમળ

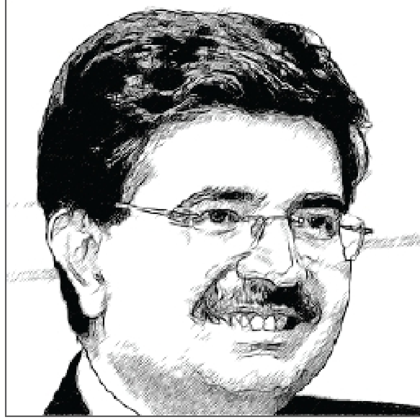
હોય છે! સર્કિટ હાઉસોના રૂમની દીવાલોને એકાએક વાચા ફૂટે તો સ્ટિંગ ઑપરેશનની જરૂર પણ ન પડે!

માણસનું મૂલ્યાંકન ક્યારેક પ્રભાવશાળી પર્સનાલિટી ધરાવનારી કાર પરથી પણ થતું હોય છે. ક્યારેક માણસની પર્સનાલિટી કરતાં કારની પર્સનાલિટી વધારે આકર્ષક જણાય છે. શૅમ્પૂનું મૂલ્યાંકન એની રૂપાળી બાટલી પરથી થતું રહે છે. કોકાકોલાની બાટલીનાં વાઇટલ સ્ટેટિસ્ટિક્સ વિચારપૂર્વક નક્કી કરવામાં આવ્યા છે. બાટલીને મળેલો સ્ત્રીનો આકાર કંઈ અકસ્માત નથી. આજના માણસને સ્ટેટસનું ભૂત વળગેલું છે એથી એને 'બહારનું' રહે છે. અંદરથી ખાલીખમ એવો માણસ ડ્રોઈંગ રૂમનું મૂલ્યાંકન એમાં ગોઠવાયેલા સોફા પરથી કરતો રહે છે. ડ્રોઈંગ રૂમની શોભામાં એમાં રહેલા અવકાશનો મોટો ફાળો હોય છે. ઘણાખરા મહેમાનો ઘરમાં રહેતા માણસ સુધી પહોંચવા જ નથી પામતા. મહેમાન અને યજમાન વચ્ચે સોફો ગોઠવાઈ જાય છે. જેમ સોફો પોચો પોચો, તેમ કમરના દર્દની શક્યતા વધારે!

સ્ટેટસ સિમ્બૉલ્સ આપણને ધુણાવે છે. ભૂવાને તો ધૂણનારના મોંમાં ખાસડું ખોસવાની ટેવ હોય છે. આપણે સ્ટેટસ આગળ લાચાર છીએ એથી ક્યારેક દેવું કરીને પણ ખાસડું ખોસતાં રહીએ છીએ. આપણી અસલી તરસ તો પાણી ઝંખે છે, પરંતુ કાળક્રમે આપણને કોકાકોલાની તરસ લાગે છે. ટીવી પર અને અખબારોમાં અભિનેતાઓ તરફથી અમુક-તમુક પીણાંની જાહેરાતનો મારો ચાલતો જ રહે છે. હવે આપણે મોહમ્મદ ગઝની કે નાદિરશાહ કે મોહમ્મદ ઘોરી તરફથી થનારાં આક્રમણોથી ડરવાનું નથી. આપણને વિચારશૂન્ય બનાવી દેવા માટે આક્રમક છતાં આકર્ષક જાહેરાતો જ પૂરતી છે. ટીવીના પડદા પરથી થતાં રૂપાળાં આક્રમણો માનવીને વામણો બનાવી રહ્યાં છે. એ આક્રમણો ભારે સુંવાળાં હોય છે. આપણે વગર વિચાર્યે પૈસા ખરચી શકીએ તે માટે કેટલા બધા 'ભલા' લોકો વિચારતા જ રહે છે! તેઓ આપણને લૂંટે છે તોય આપણે કેટલા ખુશ!

અંગ્રેજીમાં શબ્દપ્રયોગ જાણીતો બન્યો છે. આપણી ભીતર બેઠેલો કોઈ ગુપ્ત સમજાવનારો (hidden persuader) આપણને ખબર પણ ન પડે એમ અમુક સાબૂ, ટૂથપેસ્થ કે ક્રીમ ખરીદવા માટે મજબૂર કરે છે. કોકાકોલાની બાટલીના સ્ટેટસ આગળ શીતળ જળના કળશિયાની તે શી વિસાત! માણસ હોવું એ જેવું-તેવું સ્ટેટસ નથી એવું જ્યારે આપણને સમજાય એ દિવસથી આપણા સ્વરાજ્યનો આરંભ થતો હોય છે. આપણે સૌ એક એવી ખર્ચ-સંસ્કૃતિનાં ફરજંદો બની ચૂક્યાં છીએ, જેમાં વિચારશૂન્યતાને ગુલામીનો દરજ્જો પ્રાપ્ત થતો નથી. કેટલીય ગૃહિણીઓની સૌથી પ્રિય હૉબી શૉપિંગ હોય છે. થિન્કિંગ ઘટતું જાય અને શૉપિંગ વધતું જાય ત્યારે એક દુર્ઘટના બનતી હોય છે. એ દુર્ઘટનાને લોકો ઓબેસિટી (ભારેખમ સ્થૂળતા) તરીકે ઓળખે છે. વજન વધે છે અને વિચારવાનું ઘટે છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



મને ત્રણ કારણસર આ બધું પ્રાપ્ત થયું છે.
એક: તથ્ય પર ધ્યાન આપો, સ્વરૂપ પર નહીં.
બે: મૂલ્યોમાં વિશ્વાસ રાખો, માત્ર નફા પર નહીં.
ત્રણ: સર્જનાત્મકતા ઉપર અને પ્રક્રિયાના
મહત્ત્વ પર વિચાર કરો. તમે જેનું નિર્માણ કરો છો,
તે તમારા પછી જો જીવિત ન રહે,
તો તમે નિષ્ફળ છો તે જાણી લો.

ઉદય કોટક
[વાઇસ ચૅરમૅન અને મૅનેજિંગ ડિરેક્ટર કોટક ગ્રૂપ]

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

માર્કેટિંગનું આક્રમણ ગ્રાહક પર

માર્કેટિંગ અને જાહેરાતના ક્ષેત્રે ઘણાંબધાં સંશોધનો થયાં છે. આ સંશોધનો ગ્રાહકના મનને અને ખરીદીની પ્રક્રિયાને મનોવૈજ્ઞાનિક રીતે સમજવા માટેના હોય છે. ફક્ત જાગ્રત મન જ નહીં પરંતુ અર્ધ-જાગ્રત મન વિશે પણ સંશોધનો કરવામાં આવ્યાં છે. આવાં સંશોધનો ‘મોટિવેશન રીસર્ચ’ તરીકે જાણીતાં છે. મનોવિશ્લેષણનો પિતામહ સિગ્મન્ડ ફ્રૉઇડ કહે છે કે, ‘મનુષ્યના નિર્ણયમાં જાગ્રત મન જ નહીં, પરંતુ અર્ધ-જાગ્રત મનનો પણ વિશેષ ફાળો હોય છે.’

વર્ષો પહેલા વાન્સ પૅકાર્ડ નામના લેખકે જાહેરાતની શક્તિઓ ઉપર ‘ Hidden Persuaders ’ નામનું પુસ્તક લખેલું અને સમાજશાસ્ત્ર અને મનોવિજ્ઞાન જેવાં ક્ષેત્રોમાં ખળભળાટ મચાવેલો. આલ્ડસ હકસ્લી ‘બ્રેવ ન્યૂ વર્લ્ડ’ નામનું પુસ્તક લખી આવો જ ઊહાપોહ સર્જેલો. વર્ષો પછી આલ્ડસ હકસ્લીએ ‘બ્રેવ ન્યૂ વર્લ્ડ રીવિઝિટેડ’ પુસ્તક લખ્યું અને એમાં નિદ્રાશિક્ષણ (hypnopaedia)ની વાત પણ કરી હતી. એમાં

'બ્રેઇન-વૉશિંગ' જેવો શબ્દ પ્રથમ વાર પ્રયોજાયો હતો.

સમાજ અને માનવમન પર જાહેરાત અને આવા મીડિયાની શું અસર પડે છે તેના સંશોધન રૂપે જેન્મ વેકારી નામના સંશોધકે ૧૯૫૭માં એક પ્રયોગ કરેલો. ' Sublimal advertising ' ઉપરનો આ પ્રયોગ ખૂબ વિવાદાસ્પદ બનેલો. આ પ્રયોગમાં એક થિયેટરમાં પિક્ચર ચાલતું હોય ત્યારે પડદા પર દર પાંચ સેકન્ડે 'કોક પીઓ', 'ભૂખ લાગી? પોપકૉર્ન ખાઓ' જેવા સંદેશાઓ આપ્યા. આ સંદેશાઓ સેકન્ડના ૩૦૦૦મા ભાગ માટે પડદા પર ફ્લૅશ થતા. છ અઠવાડિયાં સુધી ચાલેલા આ પ્રયોગના અંતે કોકોકોલાનું વેચાણ ૫૭ ટકા અને પોપકૉર્નનું વેચાણ ૧૮ ટકા વધેલું. આ સંશોધને જન્માવેલો વિવાદ હજી ચાલુ જ છે.

હવે તો આ ક્ષેત્રે અનેક સંશોધનો થયાં છે. ઉદાહરણો આ રહ્યાં:

* નવી કારનું નામ અને તેનો આકાર કેવો હોવો જોઈએ એ માટે ડેમ્લર ક્રિસલર નામની કંપનીએ કરોડો રૂપિયા ખર્ચીને અને વળી એક નૃવંશશાત્રીને રોકીને આર્કટાઇપ અને હિપ્નોસિસનો ઉપયોગ કર્યો. આજ કંપનીએ વિશ્લેષણના ભાગરૂપે ગ્રાહકોને બાળકની જેમ જમીન પર બેસાડ્યા પછી કાતર અને મૅગેઝિનો આપી, કારને વર્ણવતા શબ્દો કાતર વડે મૅગેઝિનમાંથી કપાવી ગ્રાહકના મનમાં 'કાર એટલે કેવી?' તે અંગેના પ્રતિભાવો જાણ્યા.
* મૅકકેન – એરિકસન નામની કંપનીને જાણવું હતું કે વાંદાઓ અંગે ગૃહિણીઓ શું વિચારે છે. આ માટે તેમણે ઊંડું સંશોધન કર્યું તો ખબર પડી કે સ્ત્રીઓ વાંદાઓને પોતાને તરછોડનારા પુરુષો જેવા ગણે છે. આ વાંદાઓને મારવાની એવી દવાઓ ગમે કે જે તેમને વાંદાઓ તરફડીને મરતા જોવા મળે.
* મૅક્ડોનલ્ડ અને બર્ગરકિંગ જબરાં હરીફો છે. બન્નેનો એક માસ્કોટ છે. મૅક્ડોનલ્ડની બહાર બેસતા રાનોલ્ડ મૅકડોનલ્ડનું વ્યક્તિત્વ, બર્ગરકિંગના માસ્કોટ કરતાં વધુ પ્રેમાળ છે એવું સંશોધન કરીને શોધ્યું. હવે મૅક્ડોનલ્ડમાં ખાવા માટે જાવ ત્યારે બહાર હસતા બેઠેલા રાનોલ્ડના હાવભાવ ધ્યાનથી જોજો!

આ તો ફક્ત એક-બે ઉદાહરણો છે. આવાં અનેક સંશોધનો થાય છે અને ગ્રાહક સમક્ષ એક ભાવાવરણ બનાવવામાં આવે છે. ગ્રાહક બચી શકતો નથી અને વળી બચવા માગતો પણ નથી!

૯ ઑફિસોમાં કૉરોનરી થ્રોમ્બોસિસ

ઉત્ક્રાંતિની લાંબી મજલમાં માણસ ટકી ગયો તેનો જશ એક સમાસને ફાળે જાય છે: ‘લેવડદેવડ.’ કોઈ પણ સમાજ આ સમાસ વગર ટકી ન શકે. જીવવા માટે પ્રાણવાયુ અનિવાર્ય છે. પ્રાણવાયુ પછી પાણી અને પાણી પછી અન્નનો નંબર લાગે. અન્ન પછી કોનો નંબર લાગે? જવાબ છે: ‘બીજો માણસ.’ હવે એક સુધારો કરવો પડશે. હવે બીજો માણસ નહીં, ‘બીજો જીવંત માણસ’ એમ લખવું પડશે, કારણ કે યંત્રમાનવ (રૉબો) હવે ‘બીજો માણસ’ બનવા તૈયાર થઈને ઊભો છે.

આઇઝેક એસિમોવ તરફથી આપણને યંત્રમાનવ (રૉબો) સાથે વણાયેલી ઘણી નવલકથાઓ મળી. યંત્રમાનવો અંગેના શાસ્ત્ર માટે એસિમોવે ‘રૉબોટિક્સ’ શબ્દ પ્રયોજેલો. ખાસ નોંધવા જેવું છે કે વેબ્સ્ટર્સ ડિક્ષનરીની ત્રીજી આવૃત્તિમાં ‘Robotics ’ શબ્દ નથી. પછીની આવૃત્તિઓમાં એ શબ્દ સાથે નોંધ છે: ‘Coined by Isaac Asimov ’. જે પ્રજા નવો શબ્દ પ્રચલિત કરનારને આટલો યશ આપે તેને દુનિયા પર પ્રભાવ પાડવાનો અધિકાર છે.

આઇઝેક એસિમોવની નવલકથાઓમાં યંત્રમાનવો લગભગ જીવંત પાત્રો બની જાય છે. એમની નવલકથાનું એક વિધાન અહીં પ્રસ્તુત છે: ‘ગ્લોરિયાની ખરી મુશ્કેલી એ છે કે તે રૉબોને ભૂલી જ નથી શકતી. હવે જો આપણે ગ્લોરિયાને સમજાવીએ કે રૉબો તો સ્ટીલ અને તાંબાનો તથા પતરાં અને વાયરનો જથ્થો હતો, જેનો જીવનરસ ઇલેક્ટ્રિસિટી હતો, તો એ બિચારીની ઝંખનાનું શું? તમને મારી વાત સમજાઈ ગઈ? એ તો મનોવૈજ્ઞાનિક આપઘાત જ ગણાય.’

ભારતની એક સરકારી ઑફિસ છે. ઑફિસ હોય ત્યાં ખુરસી હોય અને ખુરસીના બૉયફ્રૅન્ડ જેવું એક ટેબલ હોય. ટેબલની બીજી બાજુએ પણ એક-બે ખુરસી હોય. જેને લોકો કર્મચારી, ઑફિસર, સાહેબ, કારકુન કે બૉસ કહે છે તે ટેબલની એક અગત્યની બાજુએ આવેલી ખુરસી પર ગોઠવાય છે. એ ખુરસીનું પોતીકું સ્ટેટસ હોય છે. ટેબલની સામેની બાજુ પર મળવા આવનાર ઊભો રહે છે અને સાહેબની સંમતિ મળે પછી બેસે છે. સાહેબને મળવા આવનાર ઇસમ ભારતનો નાગરિક હોવાને નાતે કરદાતા હોય છે. એણે ભરેલા નાનામોટા કરમાંથી સામેની ખુરસીમાં (બેઠેલો નહીં) ગોઠવાયેલો એક રુઆબદાર શખ્સ પગાર મેળવે છે. એ પગારદાર કશુંક કામ લઈને આવેલા અજાણ્યા જીવતા ઇસમને યંત્રમાનવ (રૉબો) ગણીને થોડોક આદર આપવા પણ તૈયાર નથી. સામા માણસની વાત સહૃદયતાથી સાંભળવી ન પડે તે માટે એક ખાસ યુક્તિ રચવામાં આવે છે. સામેનો આદમી ભલે જીવંત મનુષ્ય હોય, પણ કર્મચારી યંત્રમાનવ જેવો બની જાય છે. સામેનો જીવંત મનુષ્ય ગૂંચવાય છે. એ આદમી ટેબલની બીજી બાજુએ ખુરસીમાં બેઠેલા જીવતા દેખાતા આદમીનું યંત્રવત્ નિર્જીવપણું ઝટ પચાવી શકતો નથી. પછી બહારથી આવેલો જીવંત મનુષ્ય ગજવામાંથી પૈસા કાઢે છે. એ યંત્રમાનવ બની ગયેલા કર્મચારી ઉર્ફે સાહેબને રુશવત આપે કે તરત જાણે યંત્રમાનવ પણ જીવંત મનુષ્ય બની જાય છે; જાણે શલ્યામાંથી અહલ્યા જીવતી થાય છે!

આપણા દેશના વહીવટનું રુધિરાભિસરણ તંત્ર કરોડો સરકારી ઑફિસોમાં એક ટેબલ પરથી બીજા ટેબલ પર ધીમી ગતિએ ફરતી ફાઇલોમાં પીળાં પડી ગયેલાં કાગળિયાં પર કીડીમંકોડાની હાર જેવી લીટીઓમાં લખાયેલી સાહેબની નોંધને સહારે ચાલતું રહે છે. ક્યારેક ફાઇલને કૅન્સર થાય ત્યારે તુમારની ગાંઠ ઘણા પ્રયત્ને પણ ઓગળતી નથી. ક્યારેક ફાઇલને ક્ષય રોગ લાગુ પડે ત્યારે કેટલાક અગત્યના કાગળો ગુમ થઈ જાય છે અને ક્યારેક ક્ષયના દરદીના ગળફાની માફક ક્યાંક દટાઈ મરે છે. ફાઇલને દમ ઊપડે ત્યારે ફાઇલ હાંફવા લાગે છે. આપણી ઘણીખરી ઑફિસો બંધકોશથી પીડાય છે.

એક જમાનામાં દક્ષિણ ભારતમાં કેટલાક દૂરના વિસ્તારોમાં સરકારી અધિકારોઓએ હાથી પર મુસાફરી કરવી પડતી. જંગલ વિસ્તારોમાં આવેલાં દુર્ગમ સ્થળોએ પહોંચવા માટે હાથીની મદદ લેવાતી. આવી મુસાફરી માટે મળતાં મુસાફરી-ભથ્થાં અંગે અંગ્રેજ સરકારે ખાસ નિયમો બનાવેલા. અંગ્રેજી દૈનિક ‘ધ ટાઇમ્સ ઑફ ઇન્ડિયા’માં થોડાંક વર્ષો પહેલાં તંત્રીલેખના પાના પર અગ્નિ ખૂણે સો વર્ષ પહેલાં એ જ તારીખે છપાયેલી કોઈ રસપ્રદ વિગત ફરીથી પ્રગટ કરવામાં આવતી. એ વાંચીને વીતી ગયેલા જમાનાની ઝલક પ્રાપ્ત થતી. હાથીઓનો ઉપયોગ હવે સરકારી કામો માટે થતો નથી, તોય હજી મુસાફરી-ભથ્થાંના નિયમોમાં હાથીભાઈ સાથે જોડાયેલા પ્રવાસભથ્થાના નિયમો અડીખમ ઊભા છે! ક્યારેક ઑફિસરોનું ફર્નિચર બદલાય છે, પણ ખુરસી પર બેઠેલો પેલો યંત્રમાનવ તેવો ને તેવો!

એક ભારતીય નાગરિક તરીકે એક વાત નથી સમજાતી. આપણી સરકારી અને બિનસરકારી ઑફિસોમાં વાજબી કામ માટે ગયેલા આદમીને પણ પહેલો જવાબ નકારાત્મક મળે તેનું કારણ શું? માણસ જ્યારે પણ ‘બીજા’ માણસને કશીક વાતે ના પાડે, ત્યારે ના પાડનારના અસ્તિત્વમાં થોડોક ઘટાડો થતો હોય છે. આપણી વૈદિક પરંપરામાં વેદનો પહેલો અને પવિત્ર ઉચ્ચાર (પ્રણવ) ૐ છે. એનો અર્થ સંમતિ, સ્વીકાર, આરંભ, નિવારણ, કલ્યાણ અને હા, એવો થાય છે. કોઈને ‘હા’ પાડવી એ બહુ મોટી વાત છે. પ્રત્યેક ‘ના’ વખતે એના બીઇંગનો એક અંશ ખૂટી પડે છે. ક્યારેક યોગ્ય ‘ના’ પાડવી જ પડે છે, પરંતુ શક્ય હોય ત્યાં સુધી સામા માણસને ‘ના’ પાડવાનું ટાળવું જોઈએ. આ તર્કને આધારે કોઈ કર્મચારી તરફ નજર નાખીએ તો એ ખતમ થઈ ગયેલા ઇન્સાનના સ્મારક જેવો જણાશે. આવો કોઈ કર્મચારી નિવૃત્ત થાય ત્યાં સુધીમાં તો મનોવૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિએ લગભગ મરી ચૂકેલો હોય છે. એના દ્વારા રોજ અનેક વખત કહેવાતું જ રહે છે કે આ કામ થઈ શકે તેમ નથી. દરેક ઑફિસોમાં લોકો વાંચી શકે તેવા મોટા અક્ષરે પાટિયા પર નીચેની સૂચના મૂકવી જોઈએ:

મને મારા કામ બદલ,
તગડો પગાર મળે છે.
રુશવતની ઑફર કરીને,
મારું અપમાન કરશો નહીં.
તમારું વાજબી કામ કરી આપું,
તેમાં હું તમારા પર ઉપકાર નથી કરતો.
તમારું કોઈ પણ ગેરવાજબી કામ
હું પૈસા લઈને ન કરી આપું,

તેની ખાતરી રાખશો.
હું તમારો મિત્ર છું,
કારણ કે હું ભારતીય નાગરિક છું.

દરેક ઑફિસમાં એક ગાંગડું કર્મચારી ખલનાયકની ઓલાદ જેવો હોય છે. એ આખી ઑફિસને ચગડોળે ચડાવે છે. કોઈને નિરાંતે કામ કરવા દેવાનું એને મંજૂર નથી. પોતે કામ ન કરવું અને બીજાને કરવા ન દેવું એવા વલણને કારણે બૉસ પણ ક્યારેક એનાથી ડરીને ચાલે છે. કર્મચારીને અન્યાય થાય કે ન થાય, ત્યાં તો એ ખલનાયક બૉસને ભયંકર પરિણામોની ચેતવણી આપે છે. ઑફિસમાં અસંતોષની આબોહવા જામે ત્યારે એને થાય છે કે હવે સીઝન બેઠી. કમનસીબે ભારતની દરેક ઑફિસમાં આવું એક વિઘ્નસંતોષી પાત્ર ગોઠવાઈ જતું હોય છે. ક્યારેક એ પાત્ર યુનિયનના લીડર તરીકે વટ મારી ખાય છે. નવા જોડાયેલા જુનિયરમોસ્ટ કર્મચારીને ગંદી તાલીમ આપવાનું કામ પણ એ પાત્ર ઉપાડી લે છે. થોડા જ વખતમાં મૂળે સારો થવા સર્જાયેલો એક કર્મચારી રીઢો કર્મચારી બની જાય છે.

અસંખ્ય ઑફિસો ભેગી થાય અને જે કશુંક બને તેને લોકો ક્યારેક 'સરકાર' કહે છે. આપણી ઑફિસોને હાર્ટઍટેક માટે જવાબદાર એવું કૉરોનરી થ્રોમ્બોસિસ તો નથી થયું! ક્યાંક કોલેસ્ટોરેલ વધી પડે ત્યારે લોહીનું ભ્રમણ અટકી પડે છે. ઑફિસને હૃદયરોગ થઈ શકે? ન થઈ શકે કારણ કે હૃદયરોગ થાય તે માટે પણ હૃદયનું હોવું જરૂરી છે!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



રોજ સૂર્યોદય થાય ત્યારે આફ્રિકાના જંગલમાં
સુંદર આંખોવાળું નાનકડું હરણ ઊઠે છે.
તેને ખબર છે કે આજે તેણે

સૌથી ઝડપથી દોડતા સિંહ કરતાં પણ
ઝડપથી દોડવાનું છે,
નહીં તો મૃત્યુ નિશ્ચિત છે.
એ સૂર્યોદય થાય ત્યારે એક સિંહ પણ ઊઠે છે.
તેને ખબર છે કે આજે તેણે
સૌથી ઓછી ઝડપે દોડતા હરણ કરતાં
વધુ ઝડપથી દોડવાનું છે,
નહીં તો ભૂખે મરવાનું નિશ્ચિત છે.
તમે હરણ હો કે સિંહ,
તેનાથી કોઈ ફેર પડતો નથી.
જેવો સૂર્યોદય થાય કે તરત જ
દોડવા મંડી પડવું જરૂરી છે.

આફ્રિકન લોકકથા

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

કંપની ચલાવવી એ જેવીતેવી વાત નથી



ડૉ. રેનસિસ લિકર્ટનું મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં મોટું નામ છે. મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રે એમનું પ્રદાન ખૂબ મહત્ત્વનું છે. મૅનેજમૅન્ટનું ક્ષેત્ર ઇન્ડસ્ટ્રિયલ રેવોલ્યુશન પછીનાં વર્ષોમાં ખાસ્સું વિકસિત થયું. શરૂઆતનાં વર્ષોમાં મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રે મહત્ત્વનું પ્રદાન ફ્રેડરિક વિનસ્લો ટેલર અને હેન્રી ફૅયોલનું ગણાય છે. તેમણે મૅનેજમૅન્ટને એક સાયન્સ તરીકે વિકસાવવામાં મહત્ત્વનો ફાળો આપ્યો. પરંતુ તેઓ માણસને ફક્ત ઉત્પાદન કરવામાં જરૂરી એવું એક અંગ જ ગણાતા હતા. જેમ ઉત્પાદન કરવામાં મશીન જરૂરી છે, તેમ કારીગર પણ જરૂરી છે. તેઓ મનુષ્યને એથી વિશેષ મહત્ત્વનો ગણતા નહોતા. બીજું પણ એક મૅનેજમૅન્ટ મૉડલ ધીમે ધીમે ઊપસતું જતું હતું, જેમાં માણસને મહત્ત્વનું અંગ ગણવાનું શરૂ થયું. માણસને 'સામાજિક માણસ' એટલે કે ' social man ' ગણવાનું શરૂ થયું. માણસ ફક્ત પૈસા માટે કામ નથી કરતો, પણ એની બીજી સામાજિક જરૂરિયાતો પણ કારીગર તરીકે મહત્ત્વની છે એ વાત મૅનેજમૅન્ટ ક્ષેત્રે સ્વીકારાતી થઈ. એવું કહી શકાય કે મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં ત્રણ મહત્ત્વના પડાવ આવ્યા:

(૧) પહેલા પડાવમાં વૈજ્ઞાનિક મૅનેજમૅન્ટ (Scientific Management) મનુષ્યનું ગૌરવ ગૌણ બન્યું. અહીં ફ્રેડરિક ટેલર, હેન્રી ફ્રૅયોલ અને બીજા કેટલાક મૅનેજમૅન્ટ વિજ્ઞાનીઓએ મહત્ત્વનું પ્રદાન કર્યું અને ઉત્પાદન કઈ રીતે વધારી શકાય એ માટે વિજ્ઞાનયુક્ત મૅનેજમૅન્ટના કેટલાક નિયમો (Principles of Scientific Management) આપ્યા. આ થિયરીઓમાં 'માણસ' એટલે ઉત્પાદનનું એક અંગ. એને કહે છે: ' The economic man .'

(૨) બીજા પડાવમાં માણસને સામાજિક મનુષ્ય (social man)નો દરજ્જો મળ્યો. આ પડાવમાં હોથોર્ન ઍક્સપેરિમેન્ટે ખૂબ મહત્ત્વનો ભાગ ભજવ્યો અને જ્યોર્જ ઍલટોન મેયો અને રોથલિસ બર્ગર જેવા વૈજ્ઞાનિકોનું પ્રદાન મહત્ત્વનું રહ્યું.

(૩) ત્રીજો પડાવ જે ૧૯૫૦ની આજુબાજુનાં વર્ષોમાં આવ્યો. તેને ' The Modern Era ' કહે છે. બીજા પડાવના અંતે એવું સાબિત થઈ ગયું કે સામાજિક જરૂરિયાતો પણ મનુષ્યની સંપૂર્ણ જરૂરિયાતોનો એક ભાગ જ છે. આ પડાવમાં મનોવિજ્ઞાનીઓએ પણ પોતાનાં સંશોધનો દ્વારા મનુષ્યની બીજી કઈ કઈ જરૂરિયાતો છે અને તે કેવી રીતે કંપનીઓ દ્વારા સંતોષી શકાય, એ અંગે ખૂબ અગત્યના નિયમોનું પ્રદાન કર્યું. આ પડાવમાં ઘણાબધા સંશોધકો આવે છે, પરંતુ ખૂબ મહત્ત્વનું પ્રદાન કરનારાં નામો છે: ક્રિસ આરગીઝ, ડૉગલાસ મેર્ક જ્યોર્જર, ફ્રેડરિક હર્ઝઅર્ગ અને રેનસિસ લિકર્ટ. આ પડાવમાં સંશોધનનો મુખ્ય વિષય એ હતો કે મનુષ્યની જરૂરિયાતો કયા કયા પ્રકારની છે અને શ્રેષ્ઠ નેતા બનવાની રીત કઈ છે. ડૉ. રેનસિસ લિકર્ટ આ ત્રીજા પડાવના મૅનેજમૅન્ટ વિજ્ઞાની છે. તેમણે માનવીય વર્તન ખાસ કરીને કંપનીઓમાં પ્રદર્શિત થતા માનવીય વર્તન ઉપર ઊંડો અભ્યાસ કર્યો છે. તેમના બે મહત્ત્વનાં પુસ્તકો છે:

(1) New Pattern of Management (Mc-Graw Hill, 1961)

(2) The Human Organizations: Its management and value (Mc-Graw Hill , 1967)

રેનસિસ લિકર્ટ યુનિવર્સિટી ઑફ મિશિગનમાં સમાજ મનોવિજ્ઞાન શાખાના અધ્યક્ષ હતા. એમણે ઘણી બધી કંપનીઓ સાથે રહીને લીડરશીપ સ્ટાઇલનું સંશોધન કર્યા બાદ એવું તારણ કાઢ્યું કે: 'મહત્તમ ફાયદા માટે, કર્મચારીઓ સાથેના સારા સંબંધો માટે અને મહત્તમ

ઉત્પાદકતા માટે દરેક કંપનીએ માનવીય મિલકત (human assets)નો ઇષ્ટતમ (optimum) ઉપયોગ કરવો જોઈએ.' એમણે કહ્યું કે વહીવટી શૈલી (management style)ની મુખ્ય ચાર રીતો છે:

૧. શોષણકેન્દ્રી – સત્તાકીય વ્યવસ્થા

આ પ્રકારની વહીવટી શૈલીમાં નિર્ણયો ઉપરી તરફથી બીજા કર્મચારીઓ પર લાદવામાં આવે છે. ધમકી જાણે કર્મચારી માટે ગતિપ્રેરક બળ બની રહે છે. ઉપરના અધિકારીઓ પર ખૂબ જવાબદારીઓ હોય છે, જ્યારે નીચલા કારીગરો પાસે કોઈ જવાબદારીઓ હોતી નથી. ઉપરના અધિકારી અને નીચલા કર્મચારીઓ વચ્ચે ખાસ કોઈ પ્રત્યાયન હોતું નથી તથા ટીમવર્ક જેવું કશું હોતું નથી.

૨. માયાળુ – સત્તાકીય વ્યવસ્થા

આ પ્રકારની વહીવટી શૈલીમાં નેતા થોડા માયાળુ પણ મોભાદાર હોય છે. એમાં માસ્ટર અને સેવક જેવો સંબંધ અને વિશ્વાસ હોય છે. કર્મચારીનું ગતિપ્રેરક બળ ઇનામ (reward) હોય છે. ઉપરના મૅનેજરોની જવાબદારી વધારે હોય છે, પરંતુ કારીગરોની ખાસ જવાબદારી હોતી નથી. પ્રત્યાયન નહીંવત્ અથવા તો ખૂબ ઓછું હોય છે. ટીમવર્ક પણ નહીંવત્ હોય છે .

૩. મસલતભરી વ્યવસ્થા

આ શૈલીમાં નેતા અથવા તો ઉપરી અધિકારીને પોતાનાથી નીચલા અધિકારીઓ ઉપર ઘણો, પરંતુ સંપૂર્ણ નહીં તેવો વિશ્વાસ હોય છે. ગતિપ્રેરક બળ ઇનામ અને વહીવટી પ્રક્રિયામાં નીચલા અધિકારીઓની સામેલગીરી હોય છે. ઉપરી અધિકારીઓ હેતુ સિદ્ધ કરવાની જવાબદારી મહદ્ અંશે પોતાના પર લે છે. પ્રત્યાયન મધ્યમ કક્ષાનું હોય છે અને ટીમવર્ક પણ મધ્યમ કક્ષાનું જ હોય છે.

૪. ભાગીદારીભરી જૂથશૈલી

અહીં આ શૈલીમાં ઉપરી અધિકારીઓ પોતાની નીચેના અધિકારીઓ પર સૂંપર્ણ વિશ્વાસ મૂકીને યોગ્ય રીતે કોઈ પણ સમસ્યાનો ઉકેલ લાવે છે. આ શૈલીમાં ગતિપ્રેરક બળ નિર્ધારિત થયેલા લક્ષ્યને સિદ્ધ કર્યા પછી મળનારું આર્થિક ઇનામ હોય છે. બધા જ કર્મચારીઓ પોતાની ફરજો અંગે સભાન અને જાણકાર હોય છે. દરેક વર્ગના કર્મચારીઓ વચ્ચે સંપૂર્ણ પ્રત્યાયન હોય છે અને ટીમવર્ક પણ ખૂબ હોય છે.

વધુમાં રેનસિસ લિકર્ટે અસરકારક વહીવટનાં મુખ્ય લક્ષણો આપ્યાં હતાં. તે હતાં:

(૧) કામ કરવા માટેનું મુખ્ય ગતિપ્રેરક બળ જૂની રીત પ્રમાણે ઇનામ કે શિક્ષાનું નહીં, પરંતુ આધુનિક નિયમો મુજબનું

હોવું જોઈએ.

(૨) કર્મચારીઓને માણસ તરીકે એટલે કે તેમની પોતાની જરૂરિયાતો, ઇચ્છાઓ, મૂલ્યો અને આત્મ-સન્માન ધરાવતી વ્યક્તિઓ તરીકે ગણવા જોઈએ. તેમનું આત્મ-સન્માન વધવું જોઈએ અને તે ઘટે તેવું તો ન જ બનવું જોઈએ.

(૩) કંપનીમાં એક તાંતણે બંધાયેલા અને નિષ્ઠાવાન કર્મચારીઓ કે જેઓ કંપનીના લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે પ્રતિબદ્ધ હોય તેવા કર્મચારીઓનો ખાસ સમૂહ હોવો જોઈએ.

(૪) દરેક કર્મચારીના સમૂહ વચ્ચે ટેકેદારીની ભાવના હોવી જોઈએ. તેમની વચ્ચે એકબીજા વચ્ચે આદરપૂર્ણ સંબંધો હોવા જોઈએ.

રેનસિસ લિકર્ટે સંશોધેલી આ રીતો આજે પણ એટલી જ પ્રસ્તુત છે. જુદી જુદી કંપનીઓ હજી પણ આ ચાર શૈલી પ્રમાણેનું જ વર્તન કરતી હોય છે. જેમ જેમ સમાજની ઉત્ક્રાંતિ થાય છે, તેમ તેમ આપણે પહેલી રીત તરફથી ચોથી રીત તરફ ગતિ કરતાં રહીએ છીએ. ચોથી રીત કંપનીઓ માટે નફાલક્ષી અને વળી મનુષ્યલક્ષી છે. આપણે ત્યાં આવી કંપનીઓ આંગળીને વેઢે ગણાય એટલી છે.

[(1) Likert, R ., ‘New Patterns of Management ’, (Mc-Graw Hill, 1961)

(2)Likert, R., The Human Organization : ‘Its Managment and Value’, (Mc-Graw Hill, 1967)]

૧૦ બૉસની નિષ્ઠા અને કંપનીની પ્રતિષ્ઠા

એકવીસમી સદીમાં કંપનીમાં કે યુનિવર્સિટીમાં બૉસની સફળતાના ત્રિકોણ પર ત્રણ શબ્દોનો પ્રભાવ હશે: 'મૅનેજમૅન્ટ, માર્કેટિંગ અને મેડિટેશન. ધ્યાનનું મહત્ત્વ ન સમજાય તો મૅનેજમૅન્ટ નહીં જામે. મૅનેજમૅન્ટ સ્વસ્થતાની ઠંડી તાકાત માંગે છે. જો બૉસ અંદરથી સ્વસ્થ નહીં હોય તો તાણ એને પીંખી નાખશે. માર્કેટિંગની આક્રમકતા ટાર્ગેટકેન્દ્રી હોય છે. માર્કેટિંગ એટલે તાણની ખેતી. તાણ રાખ્યા વિના સફળતા નથી મળતી. બૉસને જો મહિને એક લાખ રૂપિયાનો પગાર મળતો હોય તો કામ માટે માત્ર દસ હજાર રૂપિયા મળે છે અને તાણ રાખવા માટે નેવું હજાર રૂપિયા મળે છે. તાણ સ્વભાવે એસિડિટીની જનેતા છે. ધ્યાન કેવળ તાણથી બચવા માટે નથી. ધ્યાન જો જીવનશૈલીનો ભાગ બને તો બૉસની કર્મનિષ્ઠા કર્મયોગ તરફ વળે અને સફળતા આનંદમય બને એ શક્ય છે. કંપનીનો નફો વધે તે માટે બૉસ શહીદ થાય તે જરૂરી નથી.

સફળતા સિવાયની બીજી કોઈ પણ બાબત કંપનીને માન્ય નથી હોતી. સફળતા એટલે નફો અને વધારે સફળતા એટલે વધારે નફો! જીવનમાં પણ સફળતા લગભગ રોગની કક્ષાએ પહોંચે ત્યારે બૉસનું કુટુંબજીવન ખોરવાય છે. સતત યાદ રાખવા જેવી વાત એ છે કે કર્મ પોતે બોજ નથી બનતું, પરંતુ કર્મ સાથે વળગેલી તાણ બૉસને ચગદી નાખે છે. સફળતાના આગ્રહ સાથે બૉસનો ઇગો આપોઆપ જોડાઈ જાય છે. કોઈ પણ રાજકીય પક્ષનો નેતા ચૂંટણીમાં હારવા તૈયાર નથી હોતો. રાજકીય પક્ષ પણ માર્કેટિંગ અને મૅનેજમૅન્ટનો વિનિયોગ કરતો જ રહે છે. ઇગો વિનાનો નેતા જડવો દુર્લભ છે. આ જ વાત રમતની ટીમના કૅપ્ટનને પણ લાગુ પડે છે. ટીમ જીતે તે માટે ટીમ સ્પિરિટ જોઈએ. બૉસની સફળતાનો ખરો આધાર સંસ્થામાં જળવાતા ટીમ સ્પિરિટ પર રહેતો હોય છે. ટીમ હોય ત્યાં વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચેના સંબંધો (ઇન્ટર-પર્સનલ રીલેશનશિપ્સ) સફળતામાં બહુ મોટો ભાગ ભજવે છે. બૉસની સફળતા એ કયા સહકાર્યકર પાસે કઈ વિશિષ્ટ શક્તિ છે તે જાણી લઈને તેનો યોગ્ય વિનિયોગ કરવા પર અવલંબે છે. ટીમના દરેક સભ્યની લાડકી નબળાઈ પણ જાણી રાખવા જેવી હોય છે. ટીમના સભ્યો વચ્ચેના તાણવાણાને 'ગ્રૃપ ડાયનેમિક્સ' કહે છે. જો બૉસને એ તાણાવાણાનો ખ્યાલ હોય, તો તેને મનોવિજ્ઞાનનાં થોથાં વાંચ્યા વિના પણ મનુષ્યના મનોવિજ્ઞાનનો ખ્યાલ આવી જતો હોય છે. મનુષ્યની અભિપ્રેરણા(મોટિવેશન)નાં મૂળિયાં સ્વાર્થ સાથે જોડાયેલાં હોય છે. કોઈ પણ કંપની નિ:સ્વાર્થ સાધુઓની બનેલી નથી હોતી. સ્વાર્થને હડે હડે કરવાનું યોગ્ય નથી. માનવીએ કરેલી પ્રગતિનો ઘણો જશ સ્વાર્થસિદ્ધિને ફાળે જાય છે. ખરી વાત એ છે કે સ્વાર્થ પણ તંદુરસ્ત હોઈ શકે છે.

ઘણાં વર્ષો સુધી યુનિવર્સિટીઓમાં અનુસ્નાતક કક્ષાએ બૉસ તરીકે જે અનુભવ પ્રાપ્ત કર્યો તેના નિચોડ રૂપે દસ સૂચનો કરવાનું મન થાય છે. એ સૂચનો કરવામાં મને મળેલી નિષ્ફળતાઓનો ફાળો પણ ઓછો નથી. આ સૂચનો બૉસ નામના વિચિત્ર પ્રાણીને થોડીક મદદ પહોંચાડે એ શક્ય છે. સાંભળો:

(૧) બૉસની સફળતાનો પ્રાણવાયુ એનો આત્મવિશ્વાસ છે. આત્મવિશ્વાસ એટલે સ્કૂટરનો

સ્પાર્ક પ્લગ. ઢીલો બૉસ, ઢીલા કર્મચારીને પણ ગમતો નથી. You can not demand respect. You have to command it .

(૨) સહકાર્યકરોના સહકાર માટે યાચના ન કરવી. એ સહકાર આપોઆપ મળી રહે તેવી આબોહવા સંસ્થા, પક્ષ, જૂથ કે કંપનીમાં સર્જાવી જોઈએ. એ માટે જરૂરી છે બૉસની ઠંડી તાકાત. સહકારનું પર્યાવરણ સર્જાવું જોઈએ.

(૩) કોઈ નવી વાત કે યોજના સાથીઓ સમક્ષ રજૂ કરતી વખતે તમારું હોમવર્ક એટલું સોલિડ હોવું જોઈએ કે તમને વાત મૂકતી વખતે જ પચાસ ટકા સફળતાની ખાતરી હોય. વાત મૂકતી વખતે તમારો આત્મવિશ્વાસ જુનિયર્સ પર ખાસો પ્રભાવ પાથરતો હોય છે. પૂરી તૈયારી વિના સમર્થ બૉસ છીંક પણ ન ખાય!

(૪) નબળા કે બિનકાર્યક્ષમ સાથીને ચલાવી લેવાની ઉદારતા તો તમારી નબળાઈને ઢાંકવા માટેનું આવરણ છે. લાંબે ગાળે તમારી કરુણા અન્ય સાથીઓના જોસ્સા(spirit)ને ખતમ કરનારી સાબિત થશે. (વીર નર્મદનો પ્રિય શબ્દ 'જોસ્સો' હતો.)

(૫) કોઈ રજૂઆત કરવાના પ્રસંગ પહેલા તૈયારી કરવામાં કરકસર કરવાનું ન પાલવે. થોડીક આંકડાકીય વિગતો મોઢે કરવી પડે તો તે કરવી જ રહી. મિટિંગમાં જે પ્રશ્નો પુછાય તેવી શક્યતા હોય, તેના નક્કર જવાબો આગળથી તૈયાર રાખવામાં જ બૉસનો પગાર વસૂલ થતો હોય છે. મિટિંગમાં જ બૉસની ખરી કસોટી થાય છે.

(૬) કોઈ જુનિયર સાથી અન્ય જુનિયર સાથી અંગે ખાનગીમાં તમને બે નકારાત્મક વાતો કરવા આવે ત્યારે એને તમારો પ્રતિભાવ તરત ન આપો. તમારું મૌન તમારી ગરિમા વધારશે. તમે એ વાત પેલા જુનિયર સાથીને કરવાની ચેષ્ટા ન કરો તે જરૂરી છે. વાતમાં દમ હશે તો તેમને સમય જતાં સત્ય આપોઆપ જડી જશે.

(૭) સાથી કાર્યકરો સાથે નવી નવી લુચ્ચાઈ દ્વારા રમવાનું સદંતર ટાળવા જેવું છે. તમે ક્યાંક જૂઠું બોલતા પકડાઈ ગયા તો ખિસિયાણા પડવાનું જોખમ છે. ખિસિયાણો પડેલો બૉસ પ્રભાવ ગુમાવે છે. બૉસની ખરી તાકાત એનામાં રહેલી સચ્ચાઈ છે. સચ્ચાઈને કારણે પ્રાપ્ત થતી ટટ્ટારતા (અપરાઇટનેસ) બૉસના ચારિત્ર્યને ચાર ચાંદ લગાવી દે છે.

(૮) ક્યારેક સિદ્ધાંત ખાતર કંપનીના માલિકો સાથે અસંમત થવું પડે તો નોકરી ગુમાવીને પણ મક્કમતા જાળવવી રહી. એ મક્કમતા કંપનીના માલિકોને નમાવી શકે તો સારી વાત છે. યાદ રાખજો કે ટટ્ટાર રહેવા બદલ નોકરી જાય તોય અન્ય કંપનીઓ સુધી તમારી સુગંધ પહોંચી ચૂકી હશે. આવું સાહસ કદી વાંઝણું રહેતું નથી. નોકરી ગુમાવ્યાનો આનંદ પણ જેવો તેવો નથી હોતો. સચ્ચાઈને પણ સુવાવડ પહેલાં નવ મહિનાની જરૂર પડતી હોય છે. કદાચ તમને વધુ સારી ઑફર મળશે.

(૯) એક વાર વિચારપૂર્વક કોઈ નિર્ણય લઈ લીધા પછી તેનો ત્વરિત અમલ થાય તેમાં જ બૉસની કર્મનિષ્ઠાનો જયજયકાર છે. વાલ્મીકિ રામાયણમાં દશરથના વિશ્વાસુ મંત્રી સુમંત્ર માટે 'ત્વરિતવિક્રમ:' વિશેષણ પ્રયોજાયું છે. ('ત્વરિતવિક્રમ' એટલે એવો મનુષ્ય, જેનું પરાક્રમ ઝડપથી પ્રગટ થાય છે.)

(૧૦) સફળ બૉસ થવા ઇચ્છનારે કૃષ્ણ, ચાણક્ય, સરદાર પટેલ, મોરારજી દેસાઈ અને પ્રભાશંકર પટ્ટણી વિશે વાંચવાનું રાખવું પડશે. ભગવદ્ગીતામાં કર્મયોગની ચાવી બતાવી છે તેમાં સફળ મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ પ્રગટ થયો છે. બૉસની કર્મનિષ્ઠા જ

કંપનીની પ્રતિષ્ઠાની ધજા ફરકાવતી રહે છે.

***

ઇતિહાસમાં ઓછો જાણીતો સાચો પ્રસંગ છે. ઈ.સ. ૧૪૮૫માં બૉસવર્થના મેદાનમાં યુદ્ધ થયું ત્યારે ઘોડા પર બેસીને કિંગ રિચાર્ડ (ત્રીજો) લડવા ગયો હતો. એના ઘોડાની નાળમાં એક ખીલી ઢીલી હતી. લડાઈ ચાલતી હતી ત્યારે ખરે વખતે ઘોડાની નાળ અળગી થઈ ગઈ તેથી ચાલુ યુદ્ધે ઘોડાને ઠોકર વાગી. રાજા રિચાર્ડ ઘોડા પરથી ગબડી પડ્યો. બસ, એક ઢીલી ખીલીને કારણે રાજાનું રાજપાટ ગયું. આ પ્રસંગ આપણને ઘણુંબધું કહી જાય છે. બૉસ જો ટટ્ટાર રહેવા માગતો હોય તો એને માટે કોઈ પણ નાની વિગત નાની નથી. મલ્ટિનેશનલ કંપનીના બૉસને પોતાની ઑફિસમાં ટૉઇલેટનો રૂમ ગંદો રહે તે પણ મંજૂર ન હોય. કોઈ જુનિયર કર્મચારી પર આવી પડેલી કૌટુંબિક આપત્તિ પણ એના ધ્યાન બહાર હોતી નથી. એની રૂપાળી પર્સનલ સેક્રેટરીનું સ્મિત એ જરૂર ઝીલે, પરંતુ જો સેક્રેટરી કંપનીના હિતને નુકસાન કરે તેવી લુચ્ચાઈ કરે તો! તો ખરો બૉસ એને તરત છૂટી કરે. આવી કાળજી ન રખાય તો બૉસ ઘોડા પરથી ગબડી પડે!

મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ સી. કે, પ્રહ્લાદે મૌલિક વાત કરી હતી: 'કોઈ પણ કંપની(સંસ્થા)ની ખાસ તાકાત (કોર કૉમ્પીટન્સ) હોય છે અને વળી ખાસ નબળાઈ (કોર વીકનેસ) હોય છે.' સંસ્થાના વડાને આ બન્ને બાબતોનો પાકો ખ્યાલ હોવો જોઈએ. કોઈ પણ નાની વિગત નાની નથી હોતી. જ્યાં પણ વહીવટ ચલાવવાની વાત આવે ત્યાં સંસ્થામાં એક ઢીલી ખીલી હોવાની જ! ભવ્ય ઑફિસના અભવ્ય બાથરૂમની ગંદકી પણ બૉસની બેદરકારી પ્રગટ કરી દેતી હોય છે. કંપનીના કર્મચારીઓ દ્વારા થતી નાની નાની દાણચોરી, કામચોરી અને દિલચોરી ભેગી મળીને છેવટે ખોટના આંકડાને વિકરાળ બનાવી દેતી હોય છે. સોની આખો દિવસ કામ કરે પછી ખાસ સાવરણી વડે પોતાની ઓરડી જાતે સાફ કરતો હોય છે, કારણ કે ભોંય પર વેરાયેલી સુવર્ણરજ મૂલ્યવાન હોય છે. કંપની નફો કરે તો જ બોનસ મળે છે. 'બોનસ' શબ્દ કેટલો મધુર છે! સફળ મૅનેજમૅન્ટનાં ત્રણ સૂત્રો જડ્યાં છે:

(૧) તમારા અહંકારને આત્મવિશ્વાસમાં પલટી નાખો.

(૨) તમારી કર્મનિષ્ઠાને નિજાનંદનો ચેપ લગાડો.

(૩) તમારી તાણને ધ્યાનમાં ઓગાળતા રહો.

તમે ગમે તેટલા ઊંચા પદ પર બેઠા હો તોય નાના માણસને નાનો ગણશો નહીં. બારડોલીના આશ્રમનો રસોઇયો માંદો પડ્યો ત્યારે દિલ્હીમાં બેઠેલા નાયબ વડાપ્રધાન સરદાર પટેલે એની સારવાર માટે જરૂરી રકમ તરત મોકલી આપેલી, કારણ કે બારડોલીના સત્યાગ્રહ વખતે એ રસોઇયાએ સરદારને જમાડ્યા હતા.

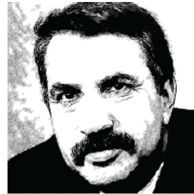
મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



વર્ષો પહેલાંની વાત છે. તાતા કંપનીનો એક સિનિયર એક્ઝીક્યુટિવ સાન્તાક્રુઝ ઍરપૉર્ટ પર છેક છેલ્લી મિનિટે પહોંચી શક્યો. એનો સામાન પહેલેથી ચેક ઇન થઈ ચૂક્યો હતો. મુંબઈથી દિલ્હી જતી ફ્લાઇટ તેને કારણે મોડી પડી રહી હતી. જ્યારે તે ઑફિસર વિમાનમાં દાખલ થયો ત્યારે કંપનીના સર્વેસર્વા જે. આર. ડી. તાતા પોતે બેઠા હતા. તેમણે સમયસર પહોંચીને પોતાનો સામાન જમા કરાવ્યો હતો. તાતાએ ઍર હોસ્ટેસને કટાક્ષમાં પૂછ્યું: 'આ વી.આઇ.પી. વળી કોણ છે, જેને કારણે અમારે સૌએ વિલંબ વેઠવો પડ્યો?' આ પ્રસંગ અરુણ મેઇરાએ નોંધ્યો છે.

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

શું આ પૃથ્વી સપાટ છે?



થોમસ ફ્રીડમેનને સાંભળો

વર્ષો પહેલાં ઍલવિન ટોફ્લર નામના લેખકે એક પુસ્તક લખેલું. એ પુસ્તકનું નામ હતું 'ધ થર્ડ વેવ.'. માનવ ઇતિહાસને એમણે ત્રણ મોજાંમાં વહેંચેલો અને તેનું સંશોધનાત્મક વર્ણન કર્યું હતું. ત્યાર બાદ બીજું પુસ્તક લખાયેલું જેનું નામ હતું 'મેગા ટ્રેન્ડ્સ'. જ્હોન નેસબિટ નામના લેખકે લખેલું આ પુસ્તક આવનારા જગતની ઝાંખી આપવામાં ઘણું સફળ રહ્યું હતું.

૨૦૦૫માં થોમસ ફ્રીડમેન દ્વારા લખાયેલું પુસ્તક 'ધ વર્લ્ડ ઇઝ ફ્લૅટ', યાને કે 'દુનિયા સપાટ છે.' એ પુસ્તક ઘણું જાણીતું અને

વિચારપ્રેરક છે. એકવીસમી સદીમાં વૈશ્વિકરણને પ્રતાપે દુનિયા કેવી રીતે સપાટ થઈ રહી છે, દેશો એકબીજા સાથે કઈ રીતે સંકળાયેલા છે, એ અંગેનો ઇતિહાસ આ પુસ્તકમાં આપવામાં આવ્યો છે. આ પુસ્તકના બીજા પ્રકરણમાં લેખકે દસ પરિબળો વર્ણવ્યાં છે જેને કારણે દુનિયા સપાટ થઈ રહી છે. એ દસ પરિબળો અહીં સંક્ષેપમાં આપ્યાં છે:

પરિબળ એક: જ્યારે બર્લિનની દીવાલ નીચે પડી અને બારીઓ (આખી દુનિયામાં) ઉપર ગઈ (When the walls came down and the windows went up)

પૂર્વ અને પશ્ચિમ જર્મનીને છૂટાં પાડતી, સામ્યવાદના સ્મારક જેવી બર્લિનની દીવાલ તારીખ ૧૧-૯-૧૯૮૯ને દિવસે પડી. આ દીવાલ પડવાની સાથે દુનિયા પર રાજ્ય કરતી આર્થિક અને રાજકીય સત્તાઓમાં પણ એક બદલાવ આવ્યો. ત્યાં સુધી દુનિયા પર બે આર્થિક સત્તાઓ; મૂડીવાદ અને સામ્યવાદ વચ્ચે શીતયુદ્ધ ચાલ્યા કરતું હતું. આ દીવાલ જમીનદોસ્ત થવાની સાથે જ શીતયુદ્ધનો અંત આવ્યો અને ફક્ત એક જ પ્રકારની આર્થિક સત્તા ધરાવતો મૂડીવાદ દુનિયા પર રહ્યો. બધા દેશોએ પોતપોતાની રીતે મૂડીવાદનો સ્વીકાર કરવાનો રહ્યો. ત્યાર પછીનાં બે વર્ષોમાં સામ્યવાદી દેશ જેવું કશું બચ્યું નહીં.

સામ્યવાદમાં બધા લોકો સરખે ભાગે ગરીબ હોય છે, જ્યારે મૂડીવાદમાં લોકો અસમપ્રમાણમાં પૈસાદાર હોય છે. બર્લિનની દીવાલ તૂટવાને કારણે વધારે ને વધારે દેશોએ મૂડીવાદ અપનાવ્યો. ભારતે પણ ૧૯૯૧માં ડૉ. મનમોહન સિંહના નાણામંત્રી પદે રહીને પોતાની આર્થિક નીતિઓ બદલીને વૈશ્વિકરણના પ્રવાહમાં ઝંપલાવ્યું. દુનિયાના ઘણા બધા દેશો આગળ આવ્યા અને વિશ્વની તાસીર બદલાઈ ગઈ. આજ ગાળામાં કમ્પ્યૂટર ક્ષેત્રે પણ ક્રાંતિ થઈ અને પર્સનલ કમ્પ્યૂટર (પી.સી.), ફૅક્સ મશીન, વિન્ડોઝ અને ડાયલ-અપ નેટવર્ક કનેક્શન પણ ધીમી ચોક્કસ ગતિએ શરૂ થઈ ગયાં. આ કનેક્શન-ક્રાંતિને કારણે દુનિયાના એકત્રીકરણની પ્રક્રિયા શરૂ થઈ ગઈ.

પરિબળ બે: જ્યારે નેટસ્કેપ જાહેર જનતા માટે સુલભ બન્યું (When Netscape Went Public)

૧૯૯૦ના મધ્યભાગ સુધીમાં પી.સી. નેટવર્કની ક્રાંતિ થઈ ચૂકી હતી. દુનિયાના દેશો એકબીજાના સંપર્કમાં આવી ચૂક્યા હતા. પી.સી. ઉપરથી ઇન્ટરનેટ તરફની ગતિ વધતી જતી હતી. વર્લ્ડ વાઇડ વેબ જેણે આજે એક ક્રાંતિ સર્જી છે, તે ખરેખર તો બ્રિટિશ કમ્પ્યૂટર વિજ્ઞાની ટીમ બૅનર્સ લીની શોધ હતી. સૌ પ્રથમ વેબ સાઇટ ૧૯૯૧માં એણે મૂકી હતી. બીજા વૈજ્ઞાનિકો પોતાની શોધ અંગે એકબીજાના સંપર્કમાં રહે તેવા હેતુથી એમણે વેબસાઇટ અને વર્લ્ડવાઇડ વેબનો ઉપયોગ કર્યો હતો. જાહેર જનતા માટે બ્રાઉઝર અને વેબ બ્રાઉઝિંગનું આખું કલ્ચર ઊભું કરવા માટે એક નાનકડી કંપની જવાબદાર છે (ના, મિત્રો માઇક્રોસૉફ્ટ નહીં). એ છે નેટસ્કેપ. કેલિફોર્નિયામાં આવેલી નેટસ્કેપ નામની કંપનીએ

૯-૮-૧૯૯૫ના દિવસે નેટસ્કેપને જાહેર જનતા માટે ખુલ્લું મૂક્યું. આ કંપનીના ત્યારના ચીફ એક્ઝીક્યુટિવ ઑફિસર જિમ બાર્કસેડલ હતા. ત્યાર બાદ એટલે કે ૯-૮-૧૯૯૫ પછી દુનિયા બદલાઈ ગઈ અને હજી ઝડપથી બદલાઈ રહી છે. ત્યાર બાદ માઇક્રોસૉફ્ટ કંપનીનું ઇન્ટરનેટ એક્સ્પ્લોરર આવ્યું અને નેટસ્કેપ વેચાઈ ગઈ, એ બીજી વાત છે.

પરિબળ ત્રણ: કામ એક, જગ્યાઓ અનેક (Work Flow Software)

વાઇલ્ડ બ્રેઇનના ચીફ એક્ઝીક્યુટિવ ઑફિસર સ્કોટ હાયટને આ પુસ્તકમાં સરસ ઉદાહરણ આપ્યું. વાઇલ્ડ બ્રેઇન એક એનિમેશન સ્ટુડિયો છે અને ડિઝની માટે ફિલ્મો તેમજ કાર્ટૂનો બનાવે છે. એનિમેશન ફિલ્મો બનાવવા માટે તેઓ વિશ્વભરમાં કેવી રીતે ઑપરેટ કરે છે અને જુદી જુદી જગ્યાએથી કમ્પ્યૂટરની મદદથી કેવી રીતે તે એનિમેશન ફિલ્મો બનાવે છે તે તેમાં બતાવ્યું છે. એ લોકોનો રેકર્ડિંગ સ્ટુડિયો એક જગ્યાએ છે. અઢાર કલાકારો જુદી જુદી જગ્યાએ છે. એનું શૂટિંગ અનેક જગ્યાએ થાય છે. ઍડિટિંગ માટે અને લેખનકાર્ય માટે આઠ ટીમ, અઢાર લેખકો બેંગલોરમાં કામ કરે છે. દુનિયા સપાટ (ફ્લૅટ) થઈ એનું આ ઉત્તમ ઉદાહરણ છે.

૧૯૯૦ના અંતિમ ગાળામાં સૉફ્ટવૅર ઇન્ડસ્ટ્રી, ઉત્પાદકોની, ગ્રાહકોની એમ ઘણા બધા વર્ગોની જરૂરિયાત પૂરી પાડી શકે તેવી ક્ષમતા ધરાવતા થયા. દુનિયાના ઇતિહાસમાં ટૅક્નિકલ ક્ષમતા એવી આવી કે દુનિયાનું એકત્રીકરણનું સ્વપ્નું, સ્વપ્નું ન રહેતાં એક હકીકત બનવા માંડી.

હવે પછીનાં જે પરિબળો છે તે આ પાયાને કારણે શક્ય બન્યાં. એક સ્ટેજ તૈયાર થયું અને પછી તેને કારણે બીજાં પરિબળો પણ શક્ય બન્યાં.

પરિબળ ચાર: સ્વ-સંચાલિત સહકારી સમુદાયો (Open Sourcing)

ઓપન સોર્સિંગ એટલે અંદર અંદરના સહકારથી સમુદાયો કામ કરે અને જુદી જુદી રીતે એ ક્ષેત્રને વિકસાવે. વૈજ્ઞાનિકો અને શિક્ષિત બૌદ્ધિકોમાં આ રીત ઘણા વખતથી ચાલી આવી છે. કમ્પ્યૂટર, ઇન્ટરનેટ બ્રાઉઝિંગને કારણે હવે આખી દુનિયામાં લોકો પોતપોતાના રસને લગતી કૉમ્યુનિટીમાં સભ્ય બની જ્ઞાન અને માહિતી વહેંચી શકે છે. આ માટે વપરાતું અપાચે (Apache) સૌથી ઉપયોગી સાધન છે. દરેક ક્ષેત્રની માહિતી આપતું વિકીપીડિયા આનું ઉત્તમ ઉદાહરણ છે.

લેખકના કહેવા પ્રમાણે ઓપન સોર્સિંગ એક મહત્ત્વનું પરિબળ છે, કારણ કે એ જાહેર જનતા માટે ઘણાં જ્ઞાન, માહિતી અને સૉફ્ટવૅરના દરવાજા ખોલી આપે છે. તેને કારણે દુનિયા વધુ સપાટ થઈ છે. ' come-one-come-all ' જેવી સર્વ માટે આવકાર્ય સ્થિતિ નિર્માણ પામી છે.

પરિબળ પાંચ: Out Sourcing Y 2 K

આ આખુંય પરિબળ ભારત પર આધારિત છે. મારા મત મુજબ આધુનિક ભારતનું આટલું સરસ વિશ્લેષણ મેં વાંચ્યું નથી. સન ૨૦૨૦માં ભારત કેમ એક મહાશક્તિ બનશે, તેનો પરચો અહીં મળે છે. મને સ્પર્શી ગયેલું GE કંપનીના ચૅરમૅન જેક વેલ્ચનું એક વાક્ય છે: 'ભારત એક પ્રગતિ પામેલ બૌદ્ધિક ક્ષમતા ધરાવતો પ્રગતિશીલ દેશ છે.' ' India is a developing country with developed intellectual capability .' આઝાદી પછી નેહરુ સરકારે એક ખૂબ જ સરસ પગલું ભર્યું હતું અને તે હતું કે એમણે દેશને સાત ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઑફ ટૅક્નૉલૉજી (IIT) આપ્યાં હતાં. ત્યાર બાદ આવેલી સરકારોએ પણ છ ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઑફ મૅનેજમૅન્ટ (IIM) આપ્યાં અને વળી રાજકીય વગ અને હસ્તક્ષેપ એમાં ન રાખ્યો. આ સંસ્થાઓમાં પ્રવેશ મેળવવા માટે તમારે ખૂબ જ મહેનત અને સ્પર્ધાનો સામનો કરવો પડે છે. આઇ.આઇ.ટી.માં એડમિશન લેવું એ તો હાર્વર્ડ કે મેસેચ્યુસેટ્સ ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઑફ ટૅક્નૉલૉજી(MIT)માં એડમિશન લેવા કરતાં પણ વધારે અઘરું છે. આવા ઇન્સ્ટિટ્યૂટને કારણે વર્ષો સુધી અને સારી એવી સંખ્યામાં ઉત્તમ કક્ષાના એન્જિનિયરો બહાર પડ્યા. શરૂઆતમાં આ બધા જ એન્જિનિયરો અમેરિકા તરફ વળ્યા કારણ કે એમની ક્ષમતા અને શક્તિનો ઉપયોગ ભારત કરી શક્યું નહીં, પરંતુ ત્યાર બાદ ૧૯૯૦ પછી પરિસ્થિતિ બદલાતી ગઈ. અમેરિકામાં કામ કરવા માટે જવાની જરૂર પડી નહીં. ઇન્ટરનેટને કારણે તેઓ અહીં બેઠા જ કામ કરી શકતા હતા. યાદ હોય તો વીસમી સદીના અંતમાં દુનિયા પર Y 2 K ની કટોકટી આવી હતી. લાખોની સંખ્યામાં કમ્પ્યૂટર હતાં અને આ સમસ્યાનો સામનો કરી શકે એટલી સંખ્યામાં સક્ષમ સૉફ્ટવૅર એન્જિનિયર ફક્ત ભારત પાસે જ હતા.

ફાઇબર ઓપ્ટિક્સ આપણા માટે આશીર્વાદ બન્યું અને Y 2 K કટોકટી હલ કરવા માટે એવું બન્યું કે આપણે પંડિત નેહરુને કારણે રશિયાતરફી હતા, તેમાંથી બહાર નીકળી અમેરિકા સાથે જોડાણ પામ્યા. ભારતની બૌદ્ધિક ક્ષમતાનો અમેરિકા અને દુનિયાએ સ્વીકાર કર્યો.

પંદરમી ઑગસ્ટે જેમ મધ્યરાત્રિએ આઝાદી મેળવી તેવી જ રીતે Y 2 K ની મધ્યરાત્રિએ આપણે અનેક શક્યતાઓ અને નોકરીઓ મેળવી.

પરિબળ છ: ઑફ શોરિંગ (Off Shoring)

આપણે આગળ બે પ્રકારનાં ઓપન સોર્સિંગ અને આઉટસોર્સિંગ વિશે જોઈ ગયાં. ઓપન સોર્સિંગ એટલે કશુંક એવું કે જે બધાને માટે જાહેર છે અને જે કોઈ પણ રોકટોક વગર મફતમાં મેળવી શકાય છે. આઉટ-સોર્સિંગ કે જેમાં ભારતનું નામ ઘણું આગળ પડતું છે, તેમાં અમુક ચોક્કસ પ્રકારનાં કામ અથવા તો ઉત્પાદનનો કે સર્વિસનો એક નાનકડો અંશ બહાર કરવામાં આવે છે; જેમ કે સંશોધન કામ (

Knowledge outsourcing) કે પછી કૉલ સેન્ટર અથવા તો એકાઉન્ટ્સનું કામ બહાર કરાવી લેવાય છે અને પછી તેને મુખ્ય પદ્ધતિમાં ફરી સામેલ કરી દેવામાં આવે છે.

ઑફ-શોરિંગમાં એવું નથી થતું. અહીં આખે આખું ઉત્પાદન બીજી જગ્યાએ કરવામાં આવે છે. એટલે કે અમેરિકાની એક ફૅક્ટરી જે માલ, જે પદ્ધતિથી બનાવતી હતી તે હવે બીજા કોઈ દેશમાં (ચીનમાં) એ જ રીતે બનાવે છે. બીજા દેશમાં જે જરૂરી, સસ્તી વીજળી કે પાણી કે બીજા ફાયદાને કારણે આમ બનતું હોય છે.

સન ૨૦૦૧ની ડિસેમ્બરની અગિયારમી તારીખે ચીન વર્લ્ડ ટ્રેડ ઑર્ગેનાઇઝેશન (WTO)માં સામેલ થયું અને ત્યાર બાદ દુનિયા વધારે સપાટ થઈ. જેમ Y 2 K ને કારણે ભારતમાં રહેલી શક્યતાઓ દુનિયા સમક્ષ પ્રગટ થઈ, તેમ આ ઘટના પછી ચીને દુનિયા સમક્ષ પોતાની શક્તિઓનો પરિચય આપ્યો. ચીન પાસે શિસ્તબદ્ધ કારીગરો છે, જેનો લાભ ઘણીબધી કંપનીઓએ ઑફશોરિંગ કરીને મેળવ્યો. લેખક આગળ કહે છે કે જો અમેરિકા અને યુરોપિયન લોકોએ, દુનિયા સપાટ થવાને કારણે ટકવું હશે, તો સિંહથી પણ વધારે ઝડપથી દોડવું પડશે. આ સિંહ ચીન હશે અને તેની ઝડપ ધારવા કરતાં ઘણી વધારે હશે.

પરિબળ સાતઃ પુરવઠાનું નેટવર્ક (Supply-Chaining)

સપ્લાય-ચેઇન એક એવી પદ્ધતિ છે કે જેનાથી બધી વસ્તુઓનો જથ્થો પૂરો પાડવામાં આવે છે. આપણને જે વસ્તુ જોઈએ તે દુકાનમાંથી મળી રહે છે. તેની પાછળ આ સપ્લાય-ચેઇનના વહીવટનો મહત્ત્વનો ફાળો છે. ઉત્પાદકથી ગ્રાહક વચ્ચે વસ્તુઓના જથ્થાનો વહીવટ કરવો અને તે પણ આ ઑફશોરિંગના જમાનામાં – એ એક જટિલ બાબત છે. ઉત્પાદક અને ગ્રાહક વચ્ચે એક સાંકળ બનાવવામાં આવે છે, જેમાં જથ્થાબંધ વસ્તુઓના વેપારીઓ (whole-salers) અને છૂટક વેપારીઓ (retailers) આવી જાય છે. આ સાંકળને કારણે ગ્રાહકને જોઈતી વસ્તુઓ દુકાનમાં મૂકેલા પાટિયા પર વાંચવા મળી રહે છે.

આ પ્રક્રિયા વિશાળ છે અને જટિલ છે, કારણ કે ચીનમાં બનતી અમેરિકન કંપનીની વસ્તુ, ભારતના કોઈ એક રાજ્યમાં આવેલા શહેરની કોઈ એક દુકાન પર પહોંચાડવાની છે અને આવી સેંકડો વસ્તુઓ, હજારો શહેરોમાં, લાખો દુકાનોમાં યોગ્ય સમયે અને યોગ્ય રીતે પહોંચાડવાની રહે છે. દુનિયા સપાટ થઈ એના ભાગરૂપે આ પ્રક્રિયા પણ જટિલ બનતી ગઈ અને હવે એ જ કારણે દુનિયા વધારે સપાટ બનતી જાય છે. અમેરિકાની દુકાનમાં, નવસારીની પાસેના નાના ગામમાં વણાયેલાં થેપલાં, કોઈ નેન્સીબહેન ન્યૂ જર્સીમાં ખરીદી શકે છે!

વાત ત્યાં સુધી પહોંચી કે એક માનવીય હાથ, દુકાનમાંથી એક પ્રોડક્ટ ખરીદે અને બારકોડિંગથી બિલ બનાવે અને ઉત્પાદક કંપનીના કમ્પ્યૂટર પર સંકેત આપી દે કે ફલાણી દુકાનમાં તમારી પ્રોડક્ટ વેચાઈ

જવા આવી છે, તો હવે તેનો બીજો જથ્થો મોકલવાની તૈયારી કરો! આખી સાંકળ ખખડવા લાગે છે અને નેન્સીબહેન બીજે દિવસે પણ થેપસાં ખરીદી શકે!

પરિબળ આઠ: ઇન-સોર્સિંગ

પરિબળ ૭ હતું સપ્લાય ચેઇન, જે દુનિયાની સૌથી મોટી રીટેલ કંપની વોલ-માર્ટ કરે છે, પરંતુ દરેક કંપની માટે એ શક્ય નથી અને એટલા માટે ઇન-સોર્સિંગ જરૂરી બને છે. ઇન-સોર્સિંગ એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં એક ત્રીજી કંપની (દા. ત. UPS: United Parcel Service) તમને વસ્તુઓ પહોંચાડવામાં, ગ્રાહકસેવામાં, રીપેરમાં વગેરે ઘણીબધી સર્વિસમાં મદદ કરે છે. દા.ત. જાપાનની ટોશીબા કંપનીના (અમેરિકામાં એક શહેરમાં, એક ગ્રાહકને ત્યાં) કમ્પ્યૂટરમાં ખામી ઊભી થઈ, તો એ કમ્પ્યૂટર ટોશીબાએ એ ગ્રાહકને ત્યાંથી લઈ જવું, જાપાન મોકલાવવું, રીપેર કરી ફરી ગ્રાહકને ત્યાં પહોંચાડવું પડે છે. આમાં ખૂબ સમય જાય છે. હવે એવું નથી બનતું. UPS નામની કંપનીના માણસો ગ્રાહકને ત્યાં જઈ પોતાને ત્યાં રહેતા ટોશીબા કંપનીમાં ટ્રેઇનિંગ લીધેલા માણસો પાસે રીપેર કરાવી તરત જ પાછું ગ્રાહકને ત્યાં મૂકી આવે છે. ગ્રાહક પણ ખુશ અને ટોશિબા પણ ખુશ! સમય અને પૈસા બચ્યા તે નફામાં અને હા, UPS કંપની પણ ખુશ! આગળનાં પરિબળો ખાસ કરીને પરિબળ એક, બે અને ત્રણને કારણે જે દુનિયા સપાટ થઈ તેના ભાગરૂપે ઇન-સોર્સિંગ વધ્યું અને એને કારણે દુનિયા વધારે સપાટ થઈ! ફ્લોરિડાથી કેનેડા તાજી માછલીઓ મોકલાવવા માટે UPS કંપની સ્પેશિયલ પેકિંગ કરે છે કે જેમાં નાના બાળકને લાંબી મુસાફરી વખતે ‘ડ્રેમેમાઇન’ નામની દવા આપે, તેમ ઓછા પ્રમાણમાં ઊંઘ આવે તેવી દવા આપે છે.

ઇન-સોર્સિંગનું મહત્ત્વનું પરિબળ આ પુસ્તકના લેખકના ધ્યાન ઉપર લાવનાર વ્યક્તિ એ આપણા દેશના, તે વખતના ઇન્ફોસિસના ચીફ એક્ઝીક્યુટિવ ઑફિસર અને હવે યુનિક આઇડેન્ટિફિકેશન પ્રોગ્રામના વડા શ્રી નંદન નિલકાની હતા.

પરિબળ નવ: ઇન-ફોર્મિંગ (In-Forming) Google, Yahoo!, MSN Web Search

ગૂગલ, યાહૂ અને એમ.એસ.એન. જેવાં સર્ચ એન્જિનને કારણે બધી જ માહિતી આપણી પાસે છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ અહીં પોતાને જોઈતી માહિતી મેળવી શકે. ‘ઇન-ફોર્મિંગ’ એટલે વ્યક્તિગત ‘ઓપન-સોર્સિંગ’. તમે તમારી જરૂરિયાતો માહિતી, જ્ઞાન, મનોરંજન આ સર્ચ એન્જિન દ્વારા મેળવી શકો છો. હવે તો એ જ રીતે લગ્નસાથી પણ મેળવી શકો છે! સોશિયલ નેટવર્કિંગ સાઇટમાં જઈને મિત્રો સાથે સંપર્કમાં પણ રહી શકો છો.

આપણે empowerment ની યાને સશક્તિકરણની વાતો કરીએ છીએ, પરંતુ આ સર્ચ એન્જિનને કારણે સામાન્ય માણસના હાથમાં, જે

જાણવું હોય તે જાણી શકાય તેવી સત્તા આવી ગઈ છે. મારા જ ઘરની વાત કરું તો મારા શ્વશુરને કમ્પ્યૂટરનો શોખ છે. તેઓ સિત્તેર વર્ષની ઉંમરે લેપટોપ લાવ્યા. શીખવા માટે એક માણસને પંદર દિવસ માટે રાખી લીધો અને પછી જાતે શીખી લીધું. ડાયાબિટીસને કારણે આંખમાં જ્યારે કોઈ મુશ્કેલી આવી તો ડૉક્ટર પાસે જતાં પહેલાં પોતે બધું જ વાંચી લીધું. ડૉક્ટર સાથે તેઓ જાણકારની જેમ વાત કરી શક્યા. મારાં સાસુને ઑપરેશન કરાવવાનું હતું તે આખું ઑપરેશન યુ-ટ્યૂબ પરથી ડાઉનલોડ કરી જોઈ લીધું કે ડૉક્ટર ઑપરેશન થિયેટરમાં શું કરશે. વ્યક્તિગત સશક્તિકરણ માટે ઇન્ટરનેટ આશીર્વાદ સમાન છે. શું આ જેવીતેવી તાકાત છે?

પરિબળ દસ: The Steroids: Digital, Mobile, Personal and Virtual

સ્ટીરોઇડ એક એવી દવા છે કે જે તમારા શરીરમાં જાણે કે એક જાદુનું કામ કરે છે. એ તમને ઓછા સમયમાં ભલભલી માંદગીમાંથી બેઠા કરવાનું કામ કરે છે. બીજાં બધાં પરિબળોને શક્ય બનાવતો શબ્દ છે: 'ડિજિટલ'. પહેલા તે એનેલૉગ હતું, પરંતુ હવે ડિજિટલ થઈ જવાને કારણે તેની જરૂરિયાત પ્રમાણે વાપરવાની અને મરોડવાની શક્તિ વધી ગઈ છે. ડિજિટલ સિગ્નલને તમે તમારી રીતે વધારી કે ઘટાડી શકો છો, બીજે મોકલી શકો છો અને એટલે બીજાં પરિબળો દુનિયાને વળી વધારે સપાટ બનાવી શકે છે.

'વર્ચ્યુઅલ' એટલે કે ડિજિટલ સિગ્નલને તમે ખૂબ ઝડપથી દુનિયાના કોઈ પણ ભાગમાં મોકલી શકો છો. 'મોબાઇલ' એટલે કે વાયરલેસ કનેક્શનને કારણે તમે ગમે ત્યાંથી તમારાં ઉપકરણોનો ઉપયોગ કરી શકો છો. ટ્રેનમાં બેઠાં મોબાઇલ પર વાત, ઇન્ટરનેટ પરથી બ્રાઉઝિંગ કે ઇ-મેઇલ – એમ કંઈ પણ કરી શકો છો અને વળી 'પર્સનલ' એટલે તમારું પોતાનું અંગત. અહીં તમે તમારી જરૂરિયાત પ્રમાણે વિનિયોગ કરી શકો એવો અર્થ છે.

તો દુનિયાને સપાટ કરવામાં હજી શું થઈ શકે એ હવેનાં વર્ષોમાં જોતાં રહેવાનું છે. આ પુસ્તક વાંચતાં મને એવું લાગે કે આપણે ગીતાનો અગિયારમો અધ્યાય 'વિશ્વરૂપદર્શનયોગ' વાંચી રહ્યાં છીએ અને અર્જુનની જેમ બાઘાં બની ગયાં છીએ!

[Friedman Thomas , 'The World is Flat ',
ઍલન લેન, પેન્ગિવન બુક્સ ૨૦૦૫, પાન ૪૮-૧૭૨]

૧૧ માર્કેટિંગનો જાદુ કે મેલી વિદ્યા?

એક માણસ અથાણાની બરણીના મોં પાસે પોતાનું ડોકું નમાવીને બેઠો હતો. થોડીક ક્ષણો માટે એ કશુંય બોલ્યા વગર કેવળ બરણીમય બની રહ્યો. પાસે બેઠેલી માતા દીકરાનું આવું વિચિત્ર વર્તન નિહાળી રહી હતી. એનાથી રહેવાયું નહીં તેથી છેવટે પૂછ્યું: 'બેટા! તું આ બરણીમાં ડોકિયું કરીને શું શોધી રહ્યો છે?' દીકરાએ મૌન જાળવ્યું, પણ માતાએ ખૂબ આગ્રહ કર્યો ત્યારે નાછૂટકે જવાબમાં કહ્યું: 'મા, હું આ બરણીમાં ક્યાંક ખોવાયેલી કેરીને શોધી રહ્યો છું.' માતાને દીકરાના જવાબમાં કશી સમજ ન પડી.

માર્કેટિંગની બોલબાલા હવે કેવળ વ્યાપના ક્ષેત્ર પૂરતી મર્યાદિત નથી રહી. ધર્મના ક્ષેત્રમાં પણ આજે જબરદસ્ત માર્કેટિંગ ચાલુ છે. ગુરુજી કહી રહ્યા છે: 'મારા આશ્રમમાં આવો અને ઉપદેશ સાંભળો. બાકીનું હું સંભાળી લઈશ. તમારી બુદ્ધિ જ તમારી દુશ્મન છે. ગુરુ પર શ્રદ્ધા મૂક્યા વગર ઉદ્ધાર શક્ય નથી. તમારા ઉદ્ધારનો કોન્ટ્રાક્ટ મને આપો.' વાત અહીં અટકતી નથી. રાજકારણમાં પ્રત્યેક પક્ષ માર્કેટિંગ કરી રહ્યો છે. માર્કેટિંગ શેનું? જવાબ છે: આદર્શોનું, વિચારોનું, વલણોનું, જડતાનું, ઝનૂનનું અને ધિક્કારનું! રાજકારણમાં અથાણાની બોલબાલા છે. અથાણાની બરણીમાં મીઠું છે, મરચું છે, ખાંડ છે, તેલ છે અને ચટકો છે. એ બરણીમાં ક્યાંક કોઈ 'ભૂતપૂર્વ' કેરીનું અસ્તિત્વ જરૂર છે. આજના ભારતીય રાજકારણમાં પ્રત્યેક પક્ષ કહે છે: 'રાષ્ટ્રનો ઉદ્ધાર અમારા પક્ષને મત આપશે તો જ થશે.' વિખ્યાત અમેરિકન હાસ્યકાર બોબ હોપ રોનાલ્ડ રેગનનો ચૂંટણીપ્રચારક હતો. તેણે સામેના હરીફ ઉમેદવાર જીમી કાર્ટર વિષે મૌલિક કટાક્ષ કરેલો: 'મને સમજાતું નથી કે લોકો જીમી કાર્ટરની વિરુદ્ધ કેમ છે! કાર્ટરે કશું જ કર્યું નથી!' સામાન્ય માણસ પ્રચારલક્ષી પક્ષીય રાજકારણમાં ખોવાઈ ગયેલું સત્ય શોધી રહ્યો છે. સંસ્કૃતમાં 'રાષ્ટ્રીય' શબ્દનો એક અર્થ છે: 'રાજાનો સાળો'. લોકતંત્રમાં રાજા નથી હોતો, પણ પ્રધાન હોય છે. બિહારમાં લાલુપ્રસાદ યાદવનો સાળો સાધુ યાદવ સંસ્કૃતના શબ્દકોશ પ્રમાણે 'રાષ્ટ્રીય' ગણાય. અહીં સાળો મેલી વિદ્યાનો સંકેત છે.

સદ્‌ગત રામનારાયણ વિશ્વનાથ પાઠકે વર્ષો પહેલાં એક એવું વિધાન કરેલું જેમાં આપણી પ્રજાની એક ખાસ નબળાઈ આબાદ પ્રગટ થઈ છે: 'આપણે લોકો ક્યાં તો વ્યક્તિપૂજક હોઈએ છીએ કે ક્યાં તો વ્યક્તિ-ધિક્કારક હોઈએ છીએ. જેનું સારું તેનું બધું જ સારું અને જેનું નઠારું તેનું બધું જ નઠારું!' આવી વૃત્તિને કારણે કોઈપણ રાષ્ટ્રીય સમસ્યા અંગે, વ્યક્તિથી પર એવું સ્વસ્થ ચિંતન લગભગ અશક્ય બની જાય છે. કોઈપણ મુદ્દા અંગે પક્ષથી અને પૂર્વગ્રહથી પર એવા અભિપ્રાય પર આવવાનું ન બને ત્યારે લોકતંત્રના મિજાજમાં ગોબો પડે છે. સત્ય બાજુ પર રહી જાય છે અને પૂર્વગ્રહ કેન્દ્રમાં આવી જાય છે. તટસ્થતા એ તો સત્યની માતૃસ્વરૂપા આદ્યશક્તિ છે. સત્ય પ્રગટ થવા મથે ત્યારે તેને સંસારની ધરતી પર ટકવા માટે આધાર જોઈએ છે. સત્ય બીજસ્વરૂપ પરમ ઊર્જાબિંદુ છે. બીજ જ્યારે ખેડ, ખાતર અને પાણીનો સથવારો પામે ત્યારે અંકુરિત થાય છે. સત્યનું ઉદયન ન્યાય, તટસ્થતા, તર્ક, શ્રદ્ધા અને જીવનનિષ્ઠા વગર શક્ય નથી.

ભારતના જ નહીં, દુનિયાના રાજકારણમાં સત્યનો ક્ષય અને અસત્યનો ભરાવો થતો

જ રહ્યો છે. લોકો હવે વિશ્વાસ પર અવિશ્વાસ કરતા થયા છે. ભારતીય રાજકારણમાં જયપ્રકાશ અને મોરારજીભાઈના ગયા પછી જેના બોલ પર વિશ્વાસ મૂકી શકાય તેવા નેતાની શોધ થતી રહી છે. એ શોધ સામે માર્કેટિંગને કારણે ખતરો પેદા થાય છે. ક્યાંક રાજકારણના ક્ષેત્રમાં કોઈ રળિયામણી ઘટના બને ત્યારે ઊખડી ગયેલી શ્રદ્ધાને ફરીથી બેસવાનો ઓટલો સાંપડે છે. એવી એક ઘટના દિલ્હીમાં બની હતી. આપણી લોકસભાના અધ્યક્ષ શ્રી સોમનાથ ચેટરજીને 'સભાગૃહના હેડમાસ્ટર'નું બિરુદ મળ્યું હતું. એમની નિષ્ઠા પ્રત્યે આદર થાય તેવી ત્રણ બાબતો અહીં નોંધવી છે: (૧) એમણે પોતાની મોટરગાડીને બુલેટપ્રૂફ બનાવવા માટે રૂપિયા પચ્ચીસ લાખનો સરકારી ખર્ચ કરવાની સાફ ના પાડી દીધી હતી. (૨) એમણે પોતાના અંગત કર્મચારીઓની સંખ્યા ૪૦થી ઘટાડીને ૧૧ ઉપર લાવી દીધી હતી. (૩) એમણે મોટરગાડીઓનો કાફલો અડધોઅડધ કરી નાખ્યો હતો અને ઑફિસની ખર્ચાળ નવ-સજાવટ માટે પણ છૂટ આપી નહોતી.

જો પ્રત્યેક પ્રધાન, ગવર્નર, સાંસદ અને વિધાનસભ્ય રાષ્ટ્રીય હિતની દૃષ્ટિએ આ પ્રમાણે વિચારે અને ખર્ચ બચાવે તો પીવાના પાણીની સગવડ ન હોય તેવાં ગામડાંમાં જરૂર પીવાનું પાણી પહોંચે. પ્રધાનોને ટેલિફોનની સગવડ મળવી જ જોઈએ, પણ અમુક સંખ્યા વટી જાય પછીના વધારાના કોલ માટેનો ખર્ચ અંગત ગણાય તેવી જોગવાઈ હોવી જોઈએ. એવું જ સરકારી કારનાં પેટ્રોલ કે વીજળી અંગેના ખર્ચ માટે પણ વિચારી શકાય. ખર્ચને પણ પોતીકું સૌંદર્ય હોય છે. મર્યાદા

બહારનો ખર્ચ કદરૂપો ગણાય. કોઈ પણ નાગરિકને આ વાત લાગુ પડે છે. ખોટો કે બિનજરૂરી ખર્ચ ટાળવો એ પણ લક્ષ્મીની ઉપાસનાનો જ એક ભાગ છે. વળી ખર્ચ કે જરૂરી ખર્ચ કરવામાં કંજૂસાઈ કરવી એ પણ લક્ષ્મીની શોભા ઘટાડનારી ઘટના છે. આવા દ્વિલક્ષી 'ખર્ચ-વિવેક'ના સંસ્કાર જે માતપિતા બાળકોમાં નાનપણથી નથી પાડતાં, તે માતપિતા ઘરડાં ઘરનું એડવાન્સ બૂકિંગ કરાવતાં હોય છે. *

કોઈ પણ રાજકીય પક્ષ એણે ભૂતકાળમાં કોઈક સમયે કરેલા તપને કારણે જીવે છે. કૉંગ્રેસ પાસે ગાંધી, સરદાર અને નેહરુ ઉપરાંત અનેક નાનામોટા કાર્યકર્તાઓનાં તપની મૂડી હતી. એ મૂડી વપરાઈ ગઈ પણ વૃદ્ધિ ન પામી. લાંબા સમય સુધી વિરોધપક્ષે રહીને રાષ્ટ્રના હિતની રખેવાળી કરવી એ પણ એક પ્રકારનું તપ ગણાય. ભાજપને એ તપનો લાભ સત્તા મળી તેનાં પૂરાં છ વર્ષ માટે મળ્યો, પણ તપમાં વૃદ્ધિ ન થઈ. કોઈ સંનિષ્ઠ સાંસદ, વિધાનસભ્ય કે કાર્યકર્તા લોભ સામે ટક્કર લઈને ભ્રષ્ટાચારથી બચવામાં સફળ થાય ત્યારે એના પક્ષના તપમાં વૃદ્ધિ થાય છે. સન ૧૯૭૭માં જનતા પક્ષની મોરારજી-સરકાર બની ત્યારે સામે ચાલીને આવેલું પ્રધાનપદ ન સ્વીકારનારા નાનાજી દેશમુખે પક્ષના તપમાં વૃદ્ધિ કરી હતી. તપ માટે જંગલમાં જવું ન પડે. ખરું તપ સંસારમાં રહીને રોજ રોજ કરવું પડે છે. તપ કરવા માટે સાધુ થવાનું ફરજિયાત નથી. દરેક રાજકીય પક્ષમાં હજારો નિ:સ્વાર્થ કાર્યકર્તાઓ એવા હોય છે, જેઓ કદી પણ સત્તાસ્થાને વિરાજતા નથી કે મંચ પર દેખાતા નથી. પક્ષ એવા લોકોના ગુપ્ત તપ પર જીવતો હોય છે. ભારતના સામ્યવાદીઓ પાસે ગરીબોની સેવાના તપની મૂડી હતી. હજી આજે પણ એ તપ સાવ ક્ષીણ થયું નથી. પશ્ચિમ બંગાળના સામ્યવાદી નેતાઓ પ્રમાણમાં ભ્રષ્ટાચારથી ખાસા દૂર રહ્યા છે. સોમનાથજીએ લીધેલા ત્રણ નિર્ણયોને આવા તપના સંદર્ભમાં નિહાળવાની જરૂર છે. સરદાર પટેલે નેહરુની તરફેણમાં, પહેલાં કૉંગ્રેસનું પ્રમુખપદ (લાહોર) અને પછી વડાપ્રધાનનું પદ જતું કરેલું. એમાં પણ 'તપના દેખાવ વગરનું તપ' રહેલું હતું. ચંદ્રગુપ્તની

સફળતાનું રહસ્ય વિષ્ણુગુપ્ત ચાણક્યના ત્યાગમય અને તપોમય જીવનમાં છુપાયું હતું.

* ૧૯૫૫ના વર્ષમાં કાંજીવરમ્‌માં ભરાયેલા સર્વોદય સંમેલનમાં સદ્‌ગત રાજાજીએ વિનોબા અને જયપ્રકાશની ઉપસ્થિતિમાં એક વાત સભામાં કહી હતી: ‘ખર્ચ કરવામાં ખૂબ સંભાળ રાખો. ખર્ચ કરવામાં કાળજી નહીં રાખો તો બગડી જશો.’ આ વાત સગે કાને સાંભળવાનો લહાવો મળ્યો હતો.

ગુણવંત શાહ

માર્કેટિંગ વિજય અપાવી શકે, પરંતુ વિજયને ટકાવી ન શકે. અમર્યાદ સત્તા અમર્યાદ અજીર્ણ પેદા કરે છે. આજે ભારતના લોકો જેના પર પૂરો ભરોસો મૂકી શકે તેવું એક સ્થાનક શોધી રહ્યા છે. કોઈ પણ નેતામાં એ ઝટ જડતું નથી. ધર્મના ક્ષેત્રે પણ હવે એવું સ્થાનક નજરે પડતું નથી. બધેબધ માર્કેટિંગની અને ઘરાકીની જ બોલબાલા છે. લોકોની છેતરાવાની શક્તિ અદ્‌ભુત છે. તેઓ વારંવાર છેતરાતા જ રહ્યા છે. કેટલાક સમજુ નાગરિકો અથાણાની બરણીના મોં પર ડોકિયું કરીને કશુંક સૂંઘવા મથી રહ્યા છે. કદાચ તેઓ બરણીમાં દટાયેલી ‘ભૂતપૂર્વ’ કેરીનું સત્ય શોધી રહ્યા છે. શું એમની શોધ ક્યારેય પૂરી થશે ખરી? બરણીને પૂછી જુઓ!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



જો તમારી પાસે
હથોડી સિવાય
બીજું કોઈ જ સાધન ન હોય,
તો બધી જ સમસ્યાઓ

તમને ખીલી જેવી લાગશે.

અબ્રાહમ મેસ્લો *

* અબ્રાહમ મેસ્લોની વાત તો સાચી છે, પરંતુ ક્યારેક કંપનીમાં કે સંસ્થામાં કોઈ એવી વ્યક્તિ તમને મળી જાય છે, જે તમને માનસિક ત્રાસ આપ્યા જ કરે છે. કરવું શું? તેની સાથે કઈ રીતે કામ પાડવું? બ્રિટનના ભૂતપૂર્વ વડાપ્રધાન ટૉની બ્લેરને ગોર્ડન બ્રાઉન ખૂંચતો હતો. ટૉની બ્લેર પછી ગોર્ડન બ્રાઉન બ્રિટનનો વડોપ્રધાન પણ બન્યો હતો. પોતાની આત્મકથા ' A Journey 'માં એક કિસ્સો ટૉની બ્લેર નોંધે છે. ફૂટબૉલ ટીમના મૅનેજર સર એલેક્સ ફર્ગ્યુસનને ટૉની બ્લેરે પૂછ્યું: 'જો એક પ્લેયર રમતમાં શ્રેષ્ઠ હોય, પરંતુ સમસ્યા પેદા કર્યા કરતો હોય તો શું કરવું?' સર ફર્ગ્યુસનનો જવાબ હતો: 'એને તગેડી મૂકવો સારો.' જો કંપનીના મૅનેજરને આવી કોઈ વ્યક્તિ ભટકાઈ જાય તો તેમણે અમેરિકાના રાષ્ટ્રપ્રમુખ લીન્ડન જોન્સનની સલાહ પણ કામ લાગે તેવી છે. જોન્સન કહે છે:

એવો કોઈ માણસ તંબૂની બહાર જઈને
તંબૂની અંદર પેશાબ કરે,
તેના કરતાં તો તંબૂની અંદર રહીને
તંબૂની બહાર પેશાબ કરે એ વધારે સારું ગણાય!

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

જાહેરાતનો જમાનો!



આજની જાણીતી એડવર્ટાઇઝિંગ કંપની ઓગિલિવ & મેધર (O & M)ના પ્રણેતા અને એડવર્ટાઇઝિંગના પિતામહ એવા ડેવિડ ઓગિલિવનું જાહેરખબરના ક્ષેત્રે ખૂબ મોટું નામ છે. જાહેરખબરના ક્ષેત્રે એમણે લખેલું પુસ્તક: 'કન્ફેશન ઑફ એન એડવર્ટાઇઝિંગ મૅન' ખૂબ જાણીતું છે. એમણે જાહેરખબર ક્ષેત્રે આપેલા અગિયાર નિયમો (11 commandments) ટૂંકમાં જણાવી દઉં?

(૧) તમે કેવી રીતે કહો છો, તે કરતાં તમે શું કહો છો તે વધુ

અગત્યનું છે.

(૨) જો તમારી જાહેરાત એક સર્જનાત્મક વિચાર ધરાવતી ન હોય, તો તે અસફળ જશે.

(૩) ગ્રાહકને માહિતી આપો. ગ્રાહક મંદબુદ્ધિનો નથી. એ તો તમારી પત્ની છે. ઠાલાં, રૂપાળાં વચનો અને ખોટાં વચનો આપીને તેની બુદ્ધિનું અપમાન ન કરશો. તમે આપી શકો એવી જરૂરી માહિતી તેને જોઈએ છે.

(૪) લોકોને કંટાળો આપીને તમે વસ્તુઓ વેચી શકશો નહીં. લોકોને જોવાની અને વાંચવાની ગમી જાય તેવી જાહેરાતો જ બનાવવી જોઈએ.

(૫) તમારે સારું વર્તન બતાવવું જોઈએ. જાહેરાતમાં લોકોને હસાવવા માટે જોકર જેવું વર્તન બતાવવાની જરૂર નથી.

(૬) તમારી જાહેરાત જમાનાને અનુલક્ષીને બનાવો.

(૭) કમિટી જાહેરાતનું વિવેચન કરી શકે છે, પરંતુ સર્જનાત્મક જાહેરાત બનાવી શકતી નથી.

(૮) જો તમે સરસ જાહેરાત બનાવી હોય, તો તેને વારંવાર બતાવો. (અંગ્રેજી શીખવતી એક સંસ્થાએ તેની જાહેરાત ૪૨ વર્ષ સુધી સફળતાથી ચલાવી હતી.)

(૯) એવી જાહેરાતો ક્યારેય ન બનાવો, કે જે તમે તમારા કુટુંબની સાથે બેસીને જોઈ ન શકો. જાહેરાત સારી ક્વૉલિટીની વસ્તુઓને વેચવામાં મદદરૂપ થવા માટે છે. જો વસ્તુની ગુણવત્તા સારી ન હોય, તો તેની જાહેરાત કરવાથી આખરે આખી કંપનીની બદનામી જ થાય છે. લોકોના મનમાં કંપની માટે રોષ જન્મે છે.

(૧૦) બજારમાં આખરે તો તે વસ્તુની પ્રતિષ્ઠા ફક્ત જાહેરાત દ્વારા નહીં, પણ બીજી ઘણી બધી બાબતોને આધારે પડે છે.

(૧૧) નકલકર્તા ક્યારેય ન બનો. બીજાની નકલ કરવાથી તમે ક્યારેય સરસ જાહેરાત ન બનાવી શકો. નકલ કરવી એ ઊતરતી કક્ષાના વ્યક્તિત્વનો સંકેત છે.

[ડેવિડ ઓગિલિવના પુસ્તક, 'કન્ફેશન ઑફ એન એડવર્ટાઇઝિંગ મૅન'માંથી.]

૧૨ ઇકૉનોમી, ઇકૉલૉજી, મહાવીર અને મહંમદ

પ્રત્યેક વેપારી દુકાનમાં બેઠો બેઠો ધ્યાન કરતો હોય છે. એના ધ્યાનનું નામ છે: પ્રોફિટ મેડિટેશન યાને નફા-ધ્યાન. વ્યાપારી પ્રતિક્ષણ ધ્યાનમગ્ન હોય છે. આવું લખવા પાછળ કટાક્ષનો ભાવ નથી. ગલ્લા પર બેઠેલો વેપારી રામધૂન ગાવા માટે દુકાને જતો નથી. યોગ્ય નફો રળવો એ પ્રત્યેક વેપારીનો સ્વધર્મ છે. નફો અપવિત્ર બાબત નથી. થોમસ જેફરસને કહેલું કે વેપારીનો કોઈ દેશ હોતો નથી.

આપણા લોહીમાં કોલેસ્ટરોલના બે પ્રકાર છે: ગૂડ કોલેસ્ટરોલ (HDL) અને બેડ કોલેસ્ટરોલ (LDL). નફાના પણ બે પ્રકાર હોય છે: શુભ નફો અને અશુભ નફો. આપણે ત્યાં 'શુભ-લાભ' સમાસ જાણીતો છે. જે વેપારી પોતાના નફાને શુભ રાખે છે તેને જૈન પરંપરામાં 'મહાજન' કહે છે. વિનોબાજીએ સમાજ માટે જરૂરી એવી મહાજનશક્તિનો મહિમા કર્યો છે. નફાવિરોધી કે લાભવિરોધી સમાજમાં ગરીબીનો જ મુકામ હોવાનો. સુરતમાં નૂરમહંમદ ડોસાભાઈ અત્યંત પ્રામાણિક દુકાનદાર હતા. વડાપ્રધાન મોરારજી દેસાઈએ સુરતની જાહેરસભામાં એમનાં વખાણ કર્યાં હતાં. નૂરાડોસા 'મહાજન' હતા.

એકવીસમી સદીમાં ત્રણ શબ્દો લોકો પર રાજ કરવાના છે: માર્કેટિંગ, મૅનેજમૅન્ટ અને મેડિટેશન. જે માણસને આ જનમમાં ક્યારેય 'સેન્સેક્સ' એટલે શું તેમાં ગમ પડવાની ન હોય તે ઇકૉનોમી પર શું લખે? સમુદ્રની સપાટી અને બજારની વેચવાલી-લેવાલી કયાં રહસ્યમય પરિબળોને કારણે ઊંચીનીચી થાય છે તે એક ગહન રહસ્ય છે. આવું લખતી વખતે એક પ્રાત:સ્મરણીય અને વિશ્વવંદનીય મહામાનવનું સ્મરણ થાય છે. એ મહામાનવને લોકો મહંમદ પયગંબર કહે છે.

કુરાનમાં 'રિબા' શબ્દ પ્રયોજાયો છે. (૩૦-૫) રિબા એટલે અશુભ લાભ. ઇસ્લામની દૃષ્ટિએ વ્યાજની કમાણી 'રિબા' કહેવાય. મહંમદ પયગંબરના શરૂઆતના જીવનનો પ્રસંગ છે. તેઓ વેપારી (આડતિયા) હતા. એક દિવસ યેમેનના કોઈ વેપારીને મક્કાના કોઈ વેપારીજૂથે છેતર્યો. યુવાન મહંમદે ત્યારે એક કવિતા રચી અને મક્કાના ચોકમાં ઊભા રહીને પોતાની કવિતા લોકોને મોટે અવાજે સંભળાવી. (કદાચ મક્કામાં થયેલું એ સૌ પ્રથમ કવિતાપઠન હશે) યુવાન મહંમદને યેમેનના વેપારી સાથે થયેલી છેતરપિંડીથી ભારે ગુસ્સો ચડ્યો. એમણે પરદેશી વેપારીઓ સાથે સ્થાનિક વેપારીઓ છેતરપિંડી ન કરે તે માટે એક જૂથની રચના કરી. એ જૂથનું નામ હતું: 'હિલ્ફ અલ ફિદુલ' (Hilf-al-Fidul). હરામની કમાણી યુવાન મહંમદને છેક શરૂઆતથી જ પસંદ ન હતી. આજની પરિભાષામાં એમણે રચેલા જૂથના સભ્યોને 'કર્મશીલો' કહી શકાય. કોઈ પણ સત્યનિષ્ઠ મહામાનવ સ્વભાવે 'એક્ટિવિસ્ટ' હોય છે. પયગંબર થયા તે પહેલાંના યુવાન મહંમદને સાચા અર્થમાં આપણે 'મહાજન' કહી શકીએ. ઇકૉનોમીના કેન્દ્રમાં નીતિ રહેલી છે.

આપણે તો માની જ લીધું છે કે વેપારમાં નીતિ ન ચાલે. દેરાસરમાં ભાવભીનો થયેલો શ્રાવક દુકાનમાં સદંતર ભાવહીન બની શકે? દેરાસર અને દુકાન વચ્ચેનો અદૃશ્ય સેતુ તૂટી જાય ત્યારે અનીતિની ભંગારભસ્મ ગ્રાહકોમાં વહેંચાતી રહે છે. ઉપાશ્રય (અપાસરા) અને

ઉપાર્જન વચ્ચે જાણે છૂટાછેડા થઈ જાય છે. મહાવીરે ૨૬૦૦ વર્ષ પહેલાં વેપારીઓને ત્રણ શિખામણો આપી હતી:

૧. ત્રાજવાની દાંડી સાથે રમત ન કરવી.

૨. જે માલ ગ્રાહકોને બતાવો, તે જ માલ આપો.

૩. કોઈની થાપણ કદી પણ ઉચાપત કરશો નહીં.

વાજબી નફો કરનારી દુકાન મંદિરથી ઊતરતી કક્ષાની હોતી નથી. શ્રાવકનું મોઢું શ્રમણ ભણી હોય છે અને શ્રમણનું મુખ નિર્વાણ ભણી હોય છે. સાચો શ્રાવક અશુભ કમાણી (રિબા)નો સ્વીકાર નથી કરતો.

ઇકૉનોમી અને ઇકૉલૉજી વચ્ચે ટક્કર ચાલી રહી છે. પર્યાવરણ પવિત્ર છે. કેરલમાં પ્રચલિત કહેવત છે: 'મચ્છરો ગાયના આંચળ પર બેસે તોય લોહીની જ શોધમાં હોવાના!' દુકાન પર બેઠેલો વેપારી ક્યારેક મચ્છર જેવો હોય છે, જે દૂધને બદલે લોહીની જ શોધમાં હોય છે. કેટલાય વેપારીઓ પાણી ગાળી ગાળીને પીએ છે, પરંતુ લોહી ગાળ્યા વિના પીએ છે. ઇકૉલૉજી મનુષ્યને સંતુલન શીખવે છે. જ્યારે પણ પર્યાવરણ અને બાયોડાવિર્સિટી ખોટકાય ત્યારે ઇકૉલૉજી ખોરવાય છે અને સમુદ્રના પાણી નગરનાં ફળિયાં સુધી આવી પહોંચે તેવી વિકરાળ શક્યતા ઊભી થાય છે. થોમસ એડિસન કહે છે કે બધા જીવોને હાનિ પહોંચાડવાનું બંધ ન કરીએ ત્યાં સુધી આપણે સૌ જંગલી જ ગણાઈએ. ભગવાન મહાવીરે વત્સ દેશના રાજા શતાનિકની બહેન જયંતીને કહ્યું હતું: 'ધર્મવાન આત્મા જાગતો સારો, અધર્મી સૂતેલો સારો.' ઇકૉલૉજી આધુનિકતાની વિરોધી એવી કોઈ પછાત કે અવ્યવહારુ બાબત નથી. એ તો અનુ-આધુનિક (પોસ્ટ-મૉડર્ન) સમાજમાં પ્રચલિત થનારી સાચી 'ધાર્મિકતા' છે. અનુ-આધુનિક યુગનું વસ્ત્ર નાયલોન નથી, ખાદી છે. ખાદી 'ઇકો-વસ્ત્ર' છે, કારણ કે તે પ્રકૃતિનું સંતુલન સાચવીને પેદા થાય છે. ઇકૉનોમી અને ઇકૉલૉજી વચ્ચે ચાલતી ટક્કરની મધ્યમાં ભગવાન મહાવીર ઊભા છે. ઇકૉલૉજી અને ફિલૉસૉફીના મિલનથી, જે નવો પોસ્ટ-મૉડર્ન શબ્દ પ્રચલિત થયો તે 'ઇકૉસૉફી' છે. ઇકૉસૉફી માર્કેટિંગ અને મૅનેજમૅન્ટને સખણાં રાખનારી પોસ્ટ-મૉડર્ન વિચારધારા છે. પચ્ચીસ-ત્રીસ વર્ષ પછી ઇકૉસૉફીની બોલબોલા હશે. અમેરિકાનાં ઘણાં ઘરો પર નગરની સિક્યુરિટી એજન્સીનું પાટિયું વાંચવા મળે છે. ચોરી ન થાય તે માટે એ એજન્સી મોંઘીદાટ સેવા આપે છે. લગભગ એ જ રીતે ભવિષ્યમાં સમજુ નાગરિકોનાં ઘરો પર દરવાજે લખેલું હશે: 'આ ગ્રીન પરિવારનું ઘર છે.' એ પરિવારમાં હાથીદાંતની ચીજો, વ્યસન, બિનજરૂરી પ્લાસ્ટિક, કેમિકલ્સ, માંસાહાર નહીં હોય અને ઝેરી દવાઓ વિનાનો ઓર્ગેનિક ખેતીની પેદાશવાળો આહાર હશે. આવું બને તેવા સમાજમાં મહાવીરના આશીર્વાદ હશે. રાહ જોવા માટે આપણે સૌએ ખૂબ લાંબું જીવવું પડશે.

અર્થશાસ્ત્ર પણ નીતિમૂલક ફિલસૂફીની જ એક શાખા ગણાય છે. અર્થશાસ્ત્રી એડમ સ્મિથે ઈ.સ. ૧૭૭૬માં માર્કેટની મોરાલિટી અંગે પશ્ચિમને મૌલિક વાતો કરેલી. એણે અર્થશાસ્ત્રમાં પ્રચલિત એવી પોતાની થિયરીને મથાળું આપ્યું: 'એ થિયરી ઑફ મોરલ સેન્ટિમેન્ટ્સ.' ટૂંકમાં કહેવું હોય તો કહી શકાય કે અર્થશાસ્ત્રના પાયામાં રહેલો બિઝનેસ પણ મૂળે એક નીતિયુક્ત સંસ્થા છે. કોઈ પણ સમાજ લેવડદેવડ વિના ટકી ન શકે. મહાજનની લેવડદેવડ શુદ્ધ હોય છે. કોઈ પણ સમાજ કેટલો સભ્ય છે તે જાણવાની એક ચાવી એમાં થતી રોજબરોજની લેવડદેવડ કેટલી સ્વચ્છ છે તે જાણવામાં રહેલી છે. સાચો શ્રાવક ધનવાન છે તેથી દાન નથી આપતો, પરંતુ દાન આપે છે તેથી ધનવાન હોય

છે. ભીની ત્યાગભાવનાથી શોભતો (સંસારી) શ્રાવક ક્યારેક દાનલોભી સાધુ કરતાં અધિક પવિત્ર હોય છે. કોઈને ચૂકવવાના બાકી પૈસા ચૂકવી દે પછી જ જેને હાશ થાય તે સાચો શ્રાવક છે. જે પવિત્ર પુરુષો અને પવિત્ર મહાસતીઓ જૈન પરંપરામાં જાણીતાં છે તે બધાં જ કંઈ અપરિણીત ન હતાં. ગૃહસ્થાશ્રમી સાધુ-પુરુષોનાં નામો છે: સ્થૂલભદ્ર, વજ્રસ્વામી, સુદર્શન શેઠ, વંકચૂલ ઇત્યાદિ. પોતાના શીલપાલનને કારણે પ્રભાવ પાથરનારી પરિણીતા સાધ્વીઓનાં નામ છે: સીતા, દ્રૌપદી, રેવતી, મદનરેખા, ચેલ્લણા, દમયંતી, સુભદ્રા, નર્મદાસુંદરી, ઋષિદત્તા, અંજનાસુંદરી, પ્રભાવતી, મૃગાવતી ઇત્યાદિ. સંસારીઓએ 'ખરી ધાર્મિકતા' કેળવવાની છે. વેપારમાં પણ અધર્મ ન ચાલે.

'વેપારમાં તો બધું ચાલે. બધા નિયમો પાળવા જઈએ તો વેપાર ન થાય.' સાચો શ્રાવક આવું પલાયનવાદી વલણ નહીં સ્વીકારે. છેતરપિંડી જેવી કોઈ હિંસા નથી. મચ્છરદાનીની અંદર રહી ગયેલા મચ્છરો, મચ્છરદાનીની બહાર ગણગણતા મચ્છરો કરતાં વધારે ખતરનાક હોય છે. આપણી ભીતર પડેલા દોષો આપણને વધારે પજવે છે. જે. કૃષ્ણમૂર્તિ કહે છે: 'તમે દુનિયાના ખૂણે ખૂણે ભલે ભટકો, પણ અંતે તો તમારે તમારી જાત તરફ જ પાછા વળવાનું છે. જ્યાં સુધી તમે એક વ્યક્તિને પણ શત્રુ માનો ત્યાં સુધી, જેને તમે મિત્ર માનો છો તે પણ શત્રુ જ છે, કારણ કે હૃદયમાં શત્રુતા હોય ત્યાં સુધી મિત્રતા ટકી શકતી નથી.' ગ્રાહક આખરે કોણ છે? ગ્રાહક શત્રુ નથી, મિત્ર છે. ગ્રાહકો જ વેપારીના ખરા દેવ છે. એ દેવોને કારણે જ વેપારીનો જીવનનિર્વાહ ચાલે છે. એ ગ્રાહકદેવને જે વેપારી ગલ્લા પર છેતરે છે તેને કોઈ જલ્લાદ ન કહે તેથી શું? આપણે એવા વેપારીને 'ગલ્લાદ' કહી શકીએ. જે ભાવનાથી શ્રાવક દેરાસરમાં જાય તેવી જ ભાવનાથી દુકાનમાં જાય તો તે 'મહાજન' ગણાય. 'વૈષ્ણવ જન' જેવું નવું ભજન રચાવું જોઈએ: 'શ્રાવક જન તો તેને કહીએ.' એ ભજન મઢાવીને દુકાનોમાં મુકાવું જોઈએ.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



* **કુસંગીના ફેલમાં સત્સંગીના રોટલા. (ગુજરાતી કહેવત, જેને સ્વામીનારાયણ પંથના સાધુઓએ લોકપ્રિય બનાવી છે.)**
* **મને કિંમત ખોટી કહીને ભલે છેતરો, પરંતુ માલ ગમે તેવો ન આપશો. (સ્પેનિશ કહેવત)**
* **૨૦૦ જાનવરો એક જ લાકડીના કાબૂમાં હોય છે, પરંતુ ૨૦૦ માણસો ૨૦૦ લાકડીઓના કાબૂમાં હોય છે. (નાઇજીરિયાની કહેવત)**
* **તમે ઓઢેલા કામળાની બહાર પગ લંબાવશો નહીં. (ગ્રીક કહેવત)**
* **જખમોની કથા ધૂળ પર લખજો, પરંતુ કરુણાની કથા આરસપહાણ પર લખજો. (ફ્રેંચ કહેવત)**
* **ગરીબ તે છે, જેને સંતોષનો અનુભવ નથી. (જાપાનની કહેવત)**

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ નારાયણ મૂર્તિની દિલચશ્પ દાસ્તાન



મિત્રો. સૌ પ્રથમ તમને બધાને અભિનંદન. આજે તમારા જીવનનો અગત્યનો દિવસ છે. આ પ્રસંગે હું તમારી સમક્ષ, મારા જીવનના પ્રસંગો અને તેમાંથી મળેલી શીખ વહેંચવા ધારું છું.

મિત્રો, મારી જિંદગીનો પહેલો અગત્યનો બનાવ હું જ્યારે આઇ.આઇ.ટી. કાનપુરમાં ભણતો હતો ત્યારે કૉલેજકાળમાં બન્યો. વિશ્વની ખૂબ જાણીતી યુનિવર્સિટીના એક પ્રોફેસર એમના કામ અંગે અમારી કૉલેજમાં આવ્યા હતા. અમારી સાથે કમ્પ્યૂટરના ક્ષેત્રે થયેલા નવા આવિષ્કારોની વાત કરી. અમે સૌ તલ્લીન થઈ એમની વાતો એકચિત્તે સાંભળતા હતા. એમણે ખૂબ ભારપૂર્વક, રસપૂર્વક અને જુસ્સાથી કમ્પ્યૂટર ક્ષેત્રની વાતો કરી. મને ખૂબ જ રસ પડ્યો. હું ત્યાર બાદ તરત જ લાઇબ્રેરીમાં ગયો અને તેમણે સૂચવેલાં પુસ્તકો તેમ જ સંશોધન પેપરો વાંચી ગયો. મેં ત્યાં અને ત્યારે જ નક્કી કર્યું કે મારે કમ્પ્યૂટર સાયન્સ વિષયમાં આગળ અભ્યાસ કરવો છે. મિત્રો, આજે હું એ અગત્યની અને અચાનક થયેલી મુલાકાત અંગે વિચારું છું ત્યારે મને નવાઈ લાગે છે. નાનકડી અને ઓચિંતી મુલાકાત કે એક શક્તિશાળી રોલ મૉડલ તમારી જિંદગીમાં કેવો વળાંક આપી શકે છે!

બીજી ઘટના જેણે મારી જિંદગીમાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવ્યો એ ૧૯૭૪માં નિસમાં બની. નિસ એ અત્યારના સાઇબિરિયા અને બલ્ગેરિયાની સરહદે આવેલું નાનકડું ગામ છે. હું પેરિસથી ભારત આવવા નીકળ્યો હતો. હું જ્યારે નિસ પહોંચ્યો ત્યારે રાતના નવ વાગી ગયા હતા. બીજે દિવસે બૅન્ક બંધ હતી અને હું બે દિવસથી ભૂખ્યો હતો. રાત્રે પણ પ્લૅટફૉર્મ પર સૂતો અને બીજા દિવસે રાત્રે સાડા આઠ વાગે આવતી સોફિયા ઍક્સપ્રેસમાં બેઠો. મારા સહયાત્રીઓમાં યુવક-યુવતીનું એક યુગલ હતું, એટલે મેં એ યુવતી સાથે અમસ્તી ફ્રેન્ચમાં વાત કરી. અમે આવા iron curtain (લોખંડી પડદા)વાળા સોવિયેટ યુનિયન જેવા દેશમાં રહેવાની મુશ્કેલી અંગે સામાન્ય વાત કરતા હતા ત્યાં અચાનક પોલીસ આવી. (પાછળથી ખબર પડી કે પેલા યુવકે જ પોલીસ બોલાવી હતી.) તેમને એમ થયું કે હું સામ્યવાદી સરકારની વિરુદ્ધમાં બોલી રહ્યો હતો. પેલી યુવતીને લઈ ગયા. મારો સામાન રફેદફે કરી, પ્લૅટફૉર્મ પર ઘસડતા, ૮ x ૮ના ઠંડા રૂમમાં બંધ કરી દીધો. ઠંડી રૂમમાં હું લગભગ ભૂખ્યો, તરસ્યો ૭૨ કલાક પડી રહ્યો.

અચાનક દરવાજો ખૂલ્યો અને ઘસડીને મને ઇસ્તંબૂલ જતી માલગાડી ટ્રેનના, ગાર્ડના ડબ્બામાં પૂરી દીધો. વીસ કલાકે ઇસ્તંબૂલ પહોંચ્યા બાદ મને છોડી દેવાશે એમ કહ્યું. એ ગાર્ડે મને કહેલા શબ્દો હજી પણ મારા કાનમાં સચવાયા છે. તે હતા: ‘તમે મિત્રદેશ ભારતના છો એટલે તમને જવા દઈએ છીએ.’

ઇસ્તંબૂલ સુધીની મારી સફર એકાકી હતી. હું ખૂબ ભૂખ્યો હતો. આ વીસ કલાકની લાંબી, એકાકી અને ઠંડી મુસાફરીમાં મેં સામ્યવાદ અંગે ખૂબ વિચાર્યું અને ૧૦૮ કલાક ભૂખ્યા રહ્યા પછી સામ્યવાદ અને ડાબેરીઓ પ્રત્યેના મારા લગાવનો અંત આવ્યો. હું એવા નિર્ણય પર પહોંચ્યો કે સમાજમાંથી ગરીબી નાબૂદ કરવા માટે ઔદ્યોગિક સાહસિકતા (entrepreneurship) અને તેને કારણે થતી મોટા પાયા પર પેદા થતી રોજગારીની તકો જરૂરી છે. અંત:કરણપૂર્વક હું પેલા બલ્ગેરિયન ગાર્ડનો આભારી છું કે જેણે મને માનસિક ગોટાળામાં અટવાતા ડાબેરીમાંથી નિશ્ચિતપણે દયાળુ મૂડીવાદી બનાવ્યો, જેને પગલે મેં પછીથી ‘ઇન્ફોસિસ’ની સ્થાપના કરી.

ત્રીજી ઘટના, શિયાળાની એક કડકડતી સવારે સન ૧૯૯૦માં બેંગ્લોરમાં બની. ઇન્ફોસિસની સ્થાપના કરનાર સાત સભ્યોમાંથી પાંચ સભ્યો હાજર હતા. અમારે નિર્ણય લેવાનો હતો: ઇન્ફોસિસને એક મિલિયન ડૉલરમાં વેચવી કે નહીં? નવ વર્ષની મહેનત અમે બિઝનેસ માટે પ્રતિકૂળ એવા ભારતમાં કરી અને હવે સામે પૈસા દેખાઈ રહ્યા હતા. મારા સાથી મિત્રો પોતાની ભવિષ્યની યોજનાઓ અને અત્યાર સુધીની ઇન્ફોસિસની સફર અંગે પોતપોતાનો મત આપી રહ્યા હતા. હું છેવટ સુધી મૌન હતો.

આખરે મારો વારો આવ્યો. મેં મુંબઈના એક નાનકડા

ઍપાર્ટમૅન્ટમાંથી શરૂ કરેલી મારી સફરની વાત કરી. પછી મક્કમતાથી મારા સાથી મિત્રોને કહ્યું કે જો તમારે ઇન્ફોસિસ વેચવી જ હોય, તો તમારા બધાનો ભાગ હું પોતે જ ખરીદી લઈશ. મારા ગજવામાં તે વખતે એક પણ પૈસો નહોતો! આખાય રૂમમાં ચૂપકીદી છવાઈ ગઈ. મારા સાથી મિત્રો મારી મૂર્ખતા અંગે વાતો કરવા લાગ્યા. એક કલાકની દલીલ પછી મારા સાથી મિત્રો મારી વાત સમજ્યા અને 'ઇન્ફોસિસ' વેચવાનું માંડી વાળ્યું. એ દિવસ પછી સત્તર વર્ષે ઇન્ફોસિસ આજે તે વખતની ૧ મિલિયનની ઑફર કરતાં ૨૮,૦૦૦ ગણી પૈસાદાર છે. સિત્તેર હજાર લોકોને એ આજે સારા પગારની નોકરીઓ આપે છે.

અને હવે છેલ્લો પ્રસંગ. સન ૧૯૯૫ની એક ઉનાળાની સવારે Fortune-10 માં આવતી એક મોટી કંપનીએ, બધી ભારતીય સૉફ્ટવૅર કંપનીઓને (ઇન્ફોસિસને પણ) બેંગ્લોરની તાજ રેસિડન્સી હોટેલની જુદી જુદી રૂમોમાં અલગ અલગ રાખ્યા હતા, જેથી તેઓ એકબીજા સાથે વાત ન કરી શકે. જુદા જુદા રાખીને મસલત કરવાની આ રીત જાણીતી છે. અમે ખૂબ ચિંતિત હતા. પહેલું એ કે કંપનીઓની સરખામણીમાં અમે ખૂબ નાના હતા. બીજું કે અમારી કંપનીનો ૨૫% નફો તે કંપનીમાંથી આવતો હતો. ત્રીજું કે એમની મસલત કરવાની પદ્ધતિ આક્રમક હતી. તેઓ એક રૂમમાંથી બીજી રૂમમાં જઈ એક કંપની વિરુદ્ધ બીજી કંપનીને ઠઠાડી દઈને વધારે ને વધારે સોદાબાજી કરતા હતા. આવું અનેક વાર બન્યું હતું.

છેલ્લા દિવસે, પાંચ વાગે અમારે નિર્ણય લેવાનો હતો કે કંપનીની માંગણી સ્વીકારવી કે પછી છોડી દેવી. બધાની નજર મારા ઉપર હતી. મેં આંખ બંધ કરી ઇન્ફોસિસની અત્યાર સુધીની સફર ઉપર વિચાર કર્યો. હંમેશ મુજબ ઇન્ફોસિસનો લાંબાગાળાનો વિચાર કરીને મેં પેલી કંપનીને સ્પષ્ટ અને વિવેકપૂર્ણ ના પાડી. ઇન્ફોસિસ માટે આ નિર્ણય ખૂબ મહત્ત્વનો રહ્યો. જે કટોકટી આવી તે ઇન્ફોસિસ માટે આશીર્વાદ સમાન હતી, જેને કારણે અમે રિસ્ક મિટીગેશન કાઉન્સિલ બનાવી. આજે ઇન્ફોસિસ જોખમની બાબતમાં નિશ્ચિંત રહી શકે છે.

મિત્રો મારે આ પ્રસંગોમાંથી મેળવેલી શીખ અંગે હવે તમારી સાથે વાત કરવી છે.

(૧) પહેલી વાત છે અનુભવોમાંથી શીખવાની. તમે ક્યાંથી શરૂઆત કરો છો એ અગત્યનું નથી, પરંતુ અનુભવોમાંથી કેવી રીતે અને કેટલું શીખો છો તે અગત્યનું છે. જો તમારા અનુભવોમાંથી શીખવાનું પ્રમાણ (gradient) વધુ હશે તો તમારો વિકાસ એટલો વધુ હશે. ઇન્ફોસિસ આનું જીવતું-જાગતું ઉદાહરણ છે. અનુભવમાંથી મળતી શીખ જટિલ છે. વળી સફળતામાંથી શીખવાનું, નિષ્ફળતામાંથી શીખવા કરતાં પણ વધુ જટિલ છે!

(૨) બીજી વાત એ અચાનક બનતા બનાવો (chance

events)ની શક્તિ વિષે છે. હું જ્યારે મારી જિંદગીની ઘટનાઓ અને ઓચિંતી બનતી ઘટનાઓ અંગે વિચારું છું ત્યારે ઓચિંતી બનતી ઘટનાઓ અને તે વખતે સભાનપણે (intentional) લેવાતા નિર્ણયો અંગે વિચારું છું તો નવાઈ પામું છું. બનાવો અને તેનો આપણો સભાન પ્રતિભાવ એ બન્ને વસ્તુ ખૂબ અગત્યની છે.

(૩) ત્રીજી અગત્યની વાત આપણી માનસિકતા અંગેની છે. કૅરોલ ડ્વેક નામના મનોવૈજ્ઞાનિકે હમણા જ સાબિત કર્યું તે મુજબ, 'વ્યક્તિની ક્ષમતા વિકસાવી શકાય એવી છે કે નથી, તે અંગેની માન્યતાની વ્યક્તિના વિકાસ ઉપર ઘણો અગત્યનો પ્રભાવ પડે છે.' જે વ્યક્તિ એવી માન્યતા ધરાવે કે ક્ષમતા જન્મજાત હોય છે, તે બીજાની અગત્યની ટકોરને અવગણે છે અને પોતાના જ વિકાસને રૂંધે છે. પોતાની ક્ષમતાનો પૂર્ણ વિકાસ કરી શકતા નથી. જ્યારે ક્ષમતાનો વિકાસ થઈ શકે છે એવી માન્યતા ધરાવતી વ્યક્તિઓ પડકાર ઝીલી શકે છે અને પૂર્ણ વિકાસ તરફ જઈ શકે છે.

(૪) ચોથી વાત એ હિન્દુ અધ્યાત્મિક રિવાજનો મહત્ત્વનો પાયો છે. આત્મજ્ઞાન એ સૌથી ઉચ્ચ પ્રકારનું જ્ઞાન છે. આ આત્મજ્ઞાનના વિકાસને કારણે વ્યક્તિમાં 'સ્વ' અંગેની સભાનતા આવે છે જેને કારણે તે પોતાનામાં રહેલાં હિંમત, અડગતા અને માનવીય મૂલ્યો અંગે સભાન થઈ સફળતાને વિવેકપૂર્વક અને ગૌરવપૂર્વક સ્વીકારી શકે છે.

* * *

મારા જીવનના અનુભવોના આધારે હું ભારપૂર્વક એમ કહી શકું કે અનુભવમાંથી મળતી શીખ, વિકાસશીલ માનસિકતા, ઓચિંતી બનતી આકસ્મિક ઘટનાઓ (chance events) અને 'સ્વ' અંગે વિચારવાની ટેવ એ મારા વિકાસના પાયામાં છે. મિત્રો! એક છેલ્લી વાત. એક દિવસ જ્યારે તમે તમારી છાપ આ દુનિયા પર પાડશો ત્યારે ખાસ યાદ રાખજો કે આપણે કરેલી પ્રાપ્તિના આપણે કામચલાઉ રખેવાળ માત્ર છીએ. એ પ્રાપ્તિ પૈસામૂલક, બુદ્ધિમૂલક કે ભાવનામૂલક હોઈ શકે છે. આ પ્રાપ્તિનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ એ છે કે બીજા ઓછા નસીબદાર લોકો સાથે આપણે તેને વહેંચીએ.

જિંદગીમાં આપણે એવાં ફળો ક્યારેક ને ક્યારેક તો ખાધાં જ છે જે એવાં વૃક્ષોનાં હોય કે જેમને આપણે વાવ્યાં નથી. સમયના પટ પર આપણે પણ એવાં વૃક્ષો ઉગાડીએ કે જેનાં ફળ આપણે નથી ખાવાનાં, પણ આવતી પેઢી તે ફળ આરોગી શકે. હું માનું છું કે આ આપણી પવિત્ર જવાબદારી છે, જે તમે ઉપાડી લેવાના છો.

શાંતિથી મને સાંભળવા બદલ આભાર. જિંદગીમાં હંમેશાં આગળ

વધો અને ઉત્સાહપૂર્વક તમારી જિંદગીની સફરની શોધ કરો.

[ઇન્ફોસિસના ચીફ મેન્ટર શ્રી એન. આર. નારાયણ મૂર્તિએ ન્યૂ યૉર્ક યુનિવર્સિટીના, ઈ.સ. ૨૦૦૭ના સ્નાતક સમારંભમાં આપેલું પ્રવચન, તા. ૧૯-૫-૨૦૦૭]

૧૩ લક્ષ્મીનો આદર થવો જોઈએ

કંજૂસ માણસ પાસે એક વાત શીખવી પડે. એની ધ્યેયનિષ્ઠા સો ટચની હોય છે. ગુરુ દ્રોણના અર્જુન જેવા શિષ્યને પક્ષીની આંખ સિવાય બીજું કશું જ ન દેખાય. તેમ કંજૂસની નજર કેવળ રૂપિયા પર હોય છે. એ રૂપિયા માટે જીવે છે અને રૂપિયા માટે મરે છે. રૂપિયા બચે તે માટે એ બીજું બધું જતું કરવા તૈયાર હોય છે. કંજૂસની વ્યાખ્યા શી? જે રૂપિયા માટે સુખ-સગવડ-સંસ્કારને ઠોકર મારવા તૈયાર થાય તે કંજૂસ કહેવાય. પૈસો મહત્ત્વનો છે. એ તો જીવનનો છઠ્ઠો મહાભૂત છે. કંજૂસ માણસ એક જ વાત ભૂલી જાય છે કે: પૈસા બહુત કુછ હૈ, સબ કુછ નહીં.

પૈસા સુખની ખાતરી નથી આપતો. લક્ષ્મી સુખની ખાતરી આપે છે. લક્ષ્મી એટલે સિદ્ધિ, સમૃદ્ધિ, સૌંદર્ય, કાંતિ અને સદ્‌ભાગ્ય. ધનવાન હોય તે બધા લોકો 'લક્ષ્મીવાન' નથી હોતા. ધન ઇચ્છનીય છે, લક્ષ્મી આદરણીય છે, કારણ કે એ તો વિષ્ણુની પત્ની છે. શેષનાગ પર પોઢેલાં વિષ્ણુનાં ચરણ દાબનારી લક્ષ્મી કહે છે: 'તમે પણ મારી જેમ વિષ્ણુની સેવામાં મગ્ન બનો. યજ્ઞો વૈ વિષ્ણુ:। તમે કર્મ કરો તો યજ્ઞભાવનાથી કરો. એ યજ્ઞકર્મને જ વિષ્ણુસેવા ગણજો. વિષ્ણુ પ્રત્યેના આદરમાં મારો આદર આવી જાય છે. તમારા ઘરમાં હું આવું ત્યારે એકલી નહીં આવું. તમે સત્યરૂપી, યજ્ઞરૂપી, સમૃદ્ધિરૂપી અને વિશ્વરૂપી વિષ્ણુને પરિવારમાં આદરભર્યું સ્થાન આપશો, તો હું આપોઆપ ત્યાં નિવાસ કરીશ. તમે હરામની કમાણી ઘરમાં લાવશો તો તમારા આગલા બારણેથી રૂપિયા આવશે, પરંતુ હું પાછલે બારણેથી ચાલી જઈશ. મારી સાથે તમારા સદ્‌ભાગ્યને પણ લેતી જઈશ. પછી તમારા ઘરમાં રહેશે અભિશાપિત રૂપિયાની નોટોના થોકડા! એ થોકડા તમારાં સંતાનોને એવાં તો બગાડી મૂકશે કે તમારું ઘડપણ દુ:ખી દુ:ખી થઈ જશે. તમારી પાસે સગવડ હશે, પણ સુખ અને શાંતિ નહીં હોય. તમારા ડાઇનિંગ ટેબલ પર વાનગીઓ હશે, પણ તમારી જીભમાં સ્વાદ નહીં હોય. તમારા પરિવારમાં પછી બીજું બધું હશે, પણ સિદ્ધિ, સમૃદ્ધિ, સૌંદર્ય, સંતોષ અને સંસ્કાર નહીં હોય. તમારા રૂપિયા લગભગ ઠીકરા જેવા બની રહેશે.'

લક્ષ્મીનો અનાદર કરવાના ઘણા રસ્તા જાણીતા છે. વણહકનો પૈસો લેવામાં લક્ષ્મીનો અનાદર છે. ગમે તેમ પૈસા ઉડાવનાર માણસ પણ લક્ષ્મીનો અનાદર કરે છે. કરકસર કરવામાં લક્ષ્મીનો આદર છે, પરંતુ કંજૂસાઈ કરવામાં લક્ષ્મીનું ઘોર અપમાન છે. ખોટો ખર્ચ ન કરવો એ મહત્ત્વનું છે, તેમ ખરો ખર્ચ કરવો એ પણ ખૂબ મહત્ત્વનું છે. કમાણી સ્વચ્છ હોય તેમાં લક્ષ્મીદેવી રાજી રાજી! યોગ્ય કમાણીમાંથી યોગ્ય રીતે સુપાત્રે દાન થતું રહે તેમાં લક્ષ્મીદેવી ખૂબ રાજી! રુશવતખોરી લક્ષ્મીને અપમાનિત કરનારી ઘટના છે. સાધનશુદ્ધિ વિનાની સંપત્તિ અભિશાપની આમંત્રણપત્રિકા છે. કંજૂસ માણસ અંદરથી ક્રૂર હોય છે. એ કોઈ પણ દીનદુ:ખી માટે ઘસાઈ છૂટવા તૈયાર નથી હોતો. એની બધી કમાણી થીજીને બૅન્કની ફિક્સ ડિપોઝિટમાં જ ઠરી જાય છે. જે સંપત્તિ થીજી જાય છે, તે પરિવારનું અને સમાજનું અકલ્યાણ કરે છે. સૌંદર્ય, સમૃદ્ધિ, સંસ્કાર અને સુખશાંતિનો સૌથી મોટો દુશ્મન એટલે કંજૂસ માણસ. કંજૂસ માણસને જે કંઈ મળે તે ઓછું પડે છે. આ દુનિયામાં સૌથી કદરૂપી ચીજ એટલે સંસ્કાર વિનાની સંપત્તિ. આ પૃથ્વી પર

વિષુવવૃત્તથીય વધારે એવું લાંબું અંતર કયું? જવાબ છે: કંજૂસના હાથ અને એના ગજવા વચ્ચેનું અંતર પૃથ્વીના ગોળા પર શક્ય એવું સૌથી લાંબું અંતર છે. કંજૂસનો હાથ એ તો અભિશાપિત હાથ છે.

આપણે ત્યાં 'શ્રી' શબ્દ પ્રચલિત છે. શ્રી એટલે સંપત્તિ. શ્રી એટલે સમૃદ્ધિ. શ્રી એટલે લક્ષ્મી. શ્રી એટલે શોભા. શ્રી એટલે સરસ્વતી. શ્રી એટલે રાજલક્ષ્મી. શ્રી એટલે સુંદરતા કે દેખાવ. શ્રી એટલે ત્રણ વેદોનો સમૂહ. શ્રી એટલે પદવી કે હોદ્દો. શ્રી મંગલવાચી શબ્દ છે. શ્રીખંડ એટલે ચંદન. શ્રીકંઠ એટલે શંકર. શ્રીપુત્ર એટલે કામદેવ. શ્રીધર એટલે વિષ્ણુ. શ્રીફળ એટલે નારિયેળ. શ્રીમત્ એટલે ભાગ્યશાળી કે ધનવાન. ભગવદ્ગીતાના છેલ્લા શ્લોકની છેલ્લી પંક્તિમાં સંજયે 'શ્રી' શબ્દનો મહિમા કરીને અંધ ધૃતરાષ્ટ્રને કહ્યું: 'જ્યાં યોગેશ્વર કૃષ્ણ છે અને જ્યાં ધનુર્ધારી અર્જુન છે, ત્યાં શ્રી, વિજય, ઐશ્વર્ય અને અવિચળ નીતિ છે એવો મારો મત છે.' અર્જુન કોણ? જે કૃષ્ણના કહ્યામાં રહે તે અર્જુન છે. જો આપણે કૃષ્ણના કહ્યામાં રહીએ તો ભ્રષ્ટાચારનો પૈસો સહન કરી શકીએ? જો અર્જુન-સ્વરૂપ બનીને કૃષ્ણના (વિષ્ણુના) કહ્યામાં રહીએ તો આપણા પરિવારમાં શ્રી, વિજય અને ઐશ્વર્ય આપોઆપ ચાલી આવે છે. સંજયના શબ્દોમાં શાણપણ છે. એ 'અવિચળ નીતિ' (ધ્રુવા નીતિ) પર ભાર મૂકે છે. આ બે શબ્દોમાં મહાત્મા ગાંધીનું સત્ય સચવાતું દીસે છે.

આજે રાજકારણમાં, અર્થકારણમાં અને ધર્મકારણમાં પૈસાની બોલબાલા છે. આજના માણસનું સૂત્ર છે: 'કોઈ પણ ભોગે પૈસો.' હરામની કમાણી પ્રત્યેની સૂગ અદૃશ્ય થતી જાય છે. રૂપિયાની નોટ પર શબ્દો છપાય છે: સત્યમેવ જયતે. હરામની કમાણી દ્વારા જે પ્રાપ્ત થાય તે પૈસો કહેવાય, લક્ષ્મી નહીં. કંજૂસ મનુષ્ય પાસે પૈસો હોય છે, લક્ષ્મી નથી હોતી. આજકાલ પૈસાનાં માનપાન ઘણાં છે, પરંતુ લક્ષ્મી સતત અપમાનિત થતી રહે છે. અપમાનિતા લક્ષ્મીનું પાપમૂલક પરિણામ ગરીબી છે.

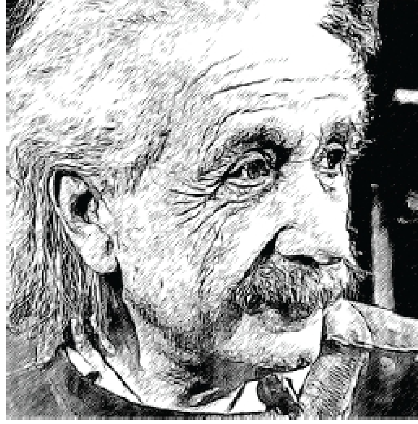
ઉપનિષદના ઋષિએ આપણને જીવન માણવાની ખરી તરકીબ સમજાવી અને કહ્યું: 'ત્યાગીને ભોગવી જાણો.' આપણે ત્યાં ત્યાગના અતિરેકો બહુ થયા અને વળી ભોગની બદનક્ષી પણ એટલી જ થઈ. પરિણામે સમાજમાં ત્યાગ અને ભોગનો સમન્વય ન થયો. ગરીબીના ઉકરડા વચ્ચે ઉપદેશકોએ અપરિગ્રહનો મહિમા કર્યો. પરિણામે વૈરાગ્ય પણ થોરિયાના ઠૂંઠા જેવો કાંટાળો બની ગયો. વિનોબાએ કહ્યું કે વૈરાગ્ય પણ 'લાલિત્યપૂર્ણ' હોવો જોઈએ.

હજારો મોરલા મારીને ચકલીને ચણ નાખનારા મખ્ખીચૂસ માલદારને ત્યાં જમવા જવામાં સાર નથી. સંસ્કાર વિનાની સંપત્તિના ધણીનું દાન સ્વીકારવામાં માલ નથી. સાધનશુદ્ધિ ન જાળવનારી સેવાસંસ્થા (એન.જી.ઓ.)ને ટેકો આપવો એ મહાપાપ છે. દુર્યોધનને ત્યાં મેવા ખાવાનું ટાળીને વિદૂરને ત્યાં ભાજી ખાવા જનારા કૃષ્ણનું સ્મરણ કરવું રહ્યું. સુદામાના તાંદુલની પોટલી બગલમાંથી પડાવી લેવાનો અધિકાર કેવળ કૃષ્ણને જ હોઈ શકે. એ કૃષ્ણનું પ્રેમાક્રમણ છે.

કંજૂસ મનુષ્ય જીવનને ભોગે પૈસો એકઠો કરીને વિદાય થાય છે. એની પાછળ વારસાહકની લડાઈ શરૂ થાય છે. જીવનભર ગરીબીની માવજત કરીને એકઠો કરેલો પૈસો પરિવારને શ્રીવિહીન કરી મૂકે છે. કંજૂસ એકલો દુ:ખી નથી થતો. એ સમગ્ર પરિવારને દુ:ખી કરે છે. કંજૂસની પત્ની લગભગ ગંગાસ્વરૂપ હોય છે. કંજૂસ સ્ત્રીનો પતિ લગભગ વિધુર હોય છે. એવા અભિશાપિત પરિવારોમાં છતે પૈસે ગરીબી ગરબો ગાતી રહે છે.

ઘરમાં પૈસા ઘણા હોય છે, પણ લક્ષ્મી ગેરહાજર હોય છે. આવો કોઈ મખ્ખીચૂસ સામે મળે ત્યારે તમારું નાક દબાવવાનું ચૂકશો નહીં.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



અમેરિકાના પ્રિન્સ્ટન શહેરમાં આઇન્સ્ટાઇન રહેતો હતો. સ્થાનિક અખબાર ' Hounds **'માં સમાચાર છપાયા. બાર વર્ષની એક બાળકી નિશાળેથી છૂટીને આઇન્સ્ટાઇનને ઘરે જતી અને થોડોક સમય રોકાતી. બાળકીની માતાને કુતૂહલ થયું. એ પહોંચી ગઈ આઇન્સ્ટાઇનને ઘરે જઈને પ્રશ્ન પૂછ્યો: 'આખરે વાત શી છે?' મહાન વિજ્ઞાની આઇન્સ્ટાઇને માતાને ઠંડકથી જવાબ આપ્યો: 'એ દીકરી મારા માટે રોજ બિસ્કિટ લાવે છે અને હું એને હોમવર્કમાં મળેલા ગણિતના દાખલા ગણી આપું છું.' સમાજમાં 'ગિવ ઍન્ડ ટેઇક' વિના વ્યવહાર ન ચાલે. સુરતમાં એક દુકાનનું નામ હતું: 'ગિવ ઍન્ડ ટેઇક સ્ટોર.' આ નામનું સૌંદર્ય સમજવા જેવું છે. 'લેવડદેવડ' શબ્દ ખૂબ જ મજાનો છે. જે માણસ લેવડદેવડને સ્વચ્છ રાખે તે અડધો સાધુ ગણાય. અરે! આપણી ગૃહિણીઓની એક ટેવમાં મધુરતા સમાયેલી છે. પડોશમાંથી તમારે ત્યાં વાટકીમાં દહીંવડાં આવે પછી એ વાટકી ખાલી પાછી ન વળાય. ગૃહિણી એમાં ચેવડો મૂકીને વાટકી પાછી મોકલે છે. આવા રિવાજમાંથી એક સમાસનો જન્મ થયો: 'વાટકીવ્યવહાર.' આ શબ્દનું માધુર્ય સમાજ માટે ઉપકારક છે. પરસ્પર આદરનો સંબંધ જળવાય તેમાં મૅનેજમૅન્ટની શોભા પ્રગટ થતી જણાય છે. બે કંપની વચ્ચેના આવા સંબંધમાંથી એવી 'સીનર્જી' પેદા થાય છે, જે બંને કંપનીઓનો નફો વધારે છે. ક્યારેક વિમાનમાં સાવ સહજપણે ભેગા થઈ ગયેલા બે અજાણ્યા** CEO **વાતે વળગે પછી પોતપોતાના બિઝનેસ કાર્ડ આપીને છૂટા પડે છે. ક્યારેક આવી ટૂંકી મુલાકાતમાંથી એવો કોઈ નિર્ણય લેવાય છે, જેમાં બંને કંપનીઓને લાભ થાય છે. વિચક્ષણ મૅનેજર માટે કોઈ પણ અજાણ્યો માણસ પરાયો નથી. રવીન્દ્રનાથ ટાગોર**

કહે છે :

There are no strangers in the world ,
there are friends who never met before .

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

મૅનેજમૅન્ટની સૌથી જૂની પુરાણકથા

જ્યારે અસુરો અને દેવોએ મળીને, વસુકિ નાગનું દોરડું અને મેરુ પર્વતની રવઈ બનાવી સમુદ્રમંથન કર્યું ત્યારે સમુદ્રમાંથી ચૌદ રત્નો નીકળ્યાં. આ રત્નોને વહેંચવા માટે અને ખાસ કરીને અમૃતની પ્રાપ્તિ માટે દેવ-દાનવ વચ્ચે કલહ થયો હતો. સમુદ્રમંથનમાંથી નીકળેલાં ચૌદ રત્નો મનુષ્યની અભિપ્રેરણા માટેનાં ઉત્તમ ઉદાહરણો છે એવું કહેવાય છે. આ ચૌદ રત્નો તે વિષ, કામધેનુ, ઉચ્ચૈશ્ર્વરા, ઐરાવત, કૌસ્તુભમણિ, પારિજાત, અપ્સરા, લક્ષ્મી, વરુણિ, છાત્રમ, ચંદ્ર, સુદર્શન, ધન્વંતરિ અને અમૃત. કંપનીઓએ શ્રેષ્ઠ બનવા માટે શું કરવું જોઈએ, તે આ ચૌદ રત્નોના સંકેત વડે દર્શાવાયું છે:

૧. હળાહળ વિષ (Dreadful Function **)**

આ વિષ શંકર ભગવાને પીધું હતું અને તેથી જ તેઓ નીલકંઠ કહેવાયા. કંપનીઓ જ્યારે પોતાના લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવાની કોશિશમાં હોય ત્યારે વિષમ પરિસ્થિતિઓ આવે છે. આ વિકટ અને વિષમ પરિસ્થિતિઓ ઉપરી કક્ષાના વહીવટદારોએ અપજશ પોતાના માથે લઈને પણ તેનું નિરાકરણ કરવું જોઈએ.

૨. કામધેનુ (Source of all Satisfaction **)**

કામધેનુ એક એવી ગાય છે જે સૌની ઇચ્છા પૂર્ણ કરે છે. કામધેનુને સુરક્ષિત સ્વર્ગમાં સ્થાન આપવામાં આવ્યું હતું. કામધેનુ એટલે કંપની પાસે જે સંસાધન (resource) હોય છે તે. આ સંસાધનનો સદ્ઉપયોગ કરવો જોઈએ, જેથી બધાની ઇચ્છાઓ સંતોષી શકાય. વળી તેનો દુરુપયોગ ન થાય માટે તેને સુરક્ષિત અને અસુરોથી દૂર પણ રાખવી જોઈએ.

૩. ઉચ્ચૈશ્ર્વરા (Fast Movement **)**

ઉચ્ચૈશ્ર્વરા એ ખૂબ ઝડપથી દોડતો ઘોડો છે. તેની ગતિ તેજ છે એટલે તે કોઈ પણ જગ્યાએ ઝડપથી દોડી શકે છે. આ ઘોડો રાજા ઇન્દ્રને જોઈતો હતો, પરંતુ વિષ્ણુની ઇચ્છાને કારણે તે દાનવોના રાજા અસુરોને આપવામાં આવ્યો હતો. આનો સૂચિતાર્થ એ છે કે જે કર્મચારીઓમાં ગતિ અને શક્તિ હોય તેવા કર્મચારીઓને કંપનીઓએ આવાં સંસાધનો (resources) આપવાં જોઈએ.

અહીં મુખ્ય વાત છે કર્મચારીનાં લક્ષણ અને તેને આપવામાં આવતું

કામ (job assignment). કર્મચારીને પોતાની ક્ષમતાયોગ્ય કામ મળે તો તે કર્મચારી કંપનીને આગળ ધપાવવા માટેની પ્રેરણા પામી શકે.

૪. ઐરાવત (Integrity and Peace)

આ ભવ્ય ચાર સૂંઢવાળો હાથી, દેવોના રાજા ઇન્દ્રને આપવામાં આવ્યો હતો. તેના વડે દેવોના સ્વર્ગની ભવ્યતામાં અનેકગણો વધારો થયો. આ હાથીની ચાર સૂંઢ એ શાંતિ, સચ્ચાઈ, સમૃદ્ધિ અને શક્યતા (peace, probity, prosperity, potentiality)નું પ્રતીક છે. જે કર્મચારીઓ કામમાં સંનિષ્ઠ, શિસ્તબદ્ધ અને શાંતિપ્રિય હોય, તેમને કંપની તરફથી યોગ્ય ઇનામ મળવું જોઈએ. જે કંપનીઓ ઐરાવત જેવા ગુણ કેળવે તે કંપની ઐરાવત જેવી ભવ્યતા પર પહોંચે છે અને એમને સંનિષ્ઠ કર્મચારીઓને આવી કંપનીના કર્મચારી હોવાનો સંતોષ અને એનું ગૌરવ પ્રાપ્ત થાય છે.

૫. કૌસ્તુભ મણિ (Ultimate Power)

ઝળહળતો કૌસ્તુભ મણિ જ્યારે સમુદ્રમંથનમાંથી નીકળ્યો તે વિષ્ણુ ભગવાને પોતાની પાસે રાખ્યો હતો. કૌસ્તુભ મણિ એ શાંતિ અને સંતોષનું પ્રતીક છે. એ ખૂબ મૂલ્યવાન મણિ છે. એ તેનું મૂલ્ય સમજી અને સાચવી શકે તેવી વ્યક્તિઓ પાસે જ રહેવો જોઈએ. આ મણિ તે કંપનીની સૌથી અગત્યની શક્તિનું પ્રતીક છે. કંપનીના વિકાસ અને સંચાલનની જવાબદારી સર્વોચ્ચ અધિકારી પાસે જ રહેવી જોઈએ. ઉચ્ચ અધિકારીએ ઘણી જવાબદારીઓ નિભાવવાની હોય છે. શાંતિરૂપી મણિ તેની પાસે હોય તો બધા અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓને પણ સંતોષ રહે છે કે અમારા બૉસ સક્ષમ છે.

૬. પારિજાત (Evergreen)

ત્યાર બાદ સમુદ્રમંથનમાંથી પારિજાત વૃક્ષ બહાર આવ્યું હતું. આ હંમેશાં લીલુંછમ રહેતું વૃક્ષ બધી ઇચ્છાઓનું પ્રતીક છે. તે એવી દિવ્યતાનું પ્રતીક છે, જે મનુષ્યની બધી ઇચ્છાઓ પૂર્ણ કરે છે. આ વૃક્ષને સ્વર્ગમાં સ્થાન આપવામાં આવ્યું.

સારી કંપનીઓ ઑફિસમાં લીલુંછમ અને સુગંધીદાર વાતાવરણ ઉત્પન્ન કરે છે, જ્યાં બધાને એવું લાગે કે તેમની બધી ઇચ્છાઓ પૂર્ણ થઈ રહી છે. જે વસ્તુની ઇચ્છા હોય તે મળી રહે છે. કર્મચારીઓમાં કાર્ય કરવાના સંતોષનો ભાવ રહે છે અને તેથી વધુ સારું કામ કરવાની તેમને ઇચ્છા રહે છે.

૭. અપ્સરા (Worldly Enjoyment)

પારિજાત તમને તંદુરસ્તી અને આનંદ આપે છે, જ્યારે અપ્સરા તમને માનસિક અને શારીરિક તનાવમાંથી રાહત આપે છે. એનું સંગીત અને નૃત્ય તમારી થકાવટને દૂર કરે છે. પરિણામે તમારી માનસિક તંદુરસ્તી જળવાઈ રહે છે. તમને ફરી વધારે કામ કરવાની પ્રેરણા મળી રહે છે. કંપની તરફથી પ્રવાસે જવાની, ક્લબમાં મેમ્બર થવાની એવી

બધી સવલતો કર્મચારીઓને આપવામાં આવે, તેનો સંકેત અપ્સરા છે. પરિણામે કર્મચારીઓ પ્રસન્ન થઈને વધુ કામ કરે છે.

૮. લક્ષ્મી (Wealth **)**

લક્ષ્મી એ સંપત્તિ અને સમૃદ્ધિનું પ્રતીક ગણાય છે. લક્ષ્મી ભગવાન વિષ્ણુ પાસે રહી. લક્ષ્મી એવી વ્યક્તિ પાસે જાય છે, જે તેને પાત્ર હોય. વિષ્ણુ સલામતી અને વિકાસનું પ્રતીક છે. વિશ્વનું સંચાલન કરવા માટે ઘણી સંપત્તિની જરૂર પડે છે. લક્ષ્મીના સ્વામી વિષ્ણુ પાત્રતા પ્રમાણે તે વ્યક્તિને કામ અને જરૂરી સંપત્તિ આપે છે. કંપનીની સંપત્તિ એવી ઉચ્ચ વ્યક્તિના હાથમાં હોવી જોઈએ કે જે તેને માટે પાત્ર હોય અને પાત્રતા મુજબ તેનું સંચાલન કરીને વધુ સંપત્તિ અને સમૃદ્ધિ મેળવી શકાય છે.

૯. વરુણિ (Alcohol **)**

સમુદ્રમંથન વખતે કમળ જેવી આંખો વાળી, કુંવારી કન્યા હાથમાં વરુણિ (સુરા) લઈ બહાર નીકળી. વિષ્ણુની સંમતિથી તે અસુરોને આપવામાં આવી. આનો સૂચિતાર્થ એવો કરી શકાય કે જેઓ ખૂબ મહેનત (શારીરિક) કરે છે, તેમને થકાવટ દૂર કરવા માટે સુરા આપવી જોઈએ. દાનવો શારીરિક દૃષ્ટિએ ખડતલ અને મહેનતુ હતા. દેવો શરીરે પ્રમાણમાં નબળા હતા. એમને સુરા આપવામાં આવી નહીં, જ્યારે દાનવોને સુરા આપી ત્યારે એમણે દેવોને લક્ષ્મી, ઐરાવત, કૌસ્તુભ મણિ અને પારિજાત વૃક્ષ સહર્ષ આપી દીધાં. સુરા ઉત્તેજક છે. એ ઉત્તેજના તમોગુણી હોવાની.

૧૦. છત્ર (Protection **)**

છત્ર (સલામતી) જળદેવતા વરુણને આપવામાં આવ્યું હતું. દરેક કર્મચારીનું રક્ષણ એ કંપનીની જવાબદારી છે. જો કર્મચારીઓને સુરક્ષાની ભાવના સાથે કામ કરવાની પ્રેરણા મળે, તો તેઓ પોતાની બધી શક્તિઓ કંપનીના વિકાસ પાછળ લગાવી દેશે. સુરક્ષાની ભાવના કંપનીની ઉત્પાદકતામાં વૃદ્ધિ કરી શકે.

૧૧. ચંદ્ર (Graceful Light **)**

ચંદ્ર શીતળતાનું પ્રતીક છે. શિવે ઝેર પીધું હતું માટે તેના શમન માટે તેમને ચંદ્ર આપવામાં આવ્યો હતો. શીતળતા અને શાંતિનો અનુભવ કર્મચારીને વધુ કામ કરવાની પ્રેરણા આપે છે.

૧૨. સુદર્શન (હથિયાર)

ખૂબ જ શક્તિશાળી એવું આ હથિયાર વિષ્ણુ ભગવાનને આપવામાં આવ્યું હતું. સમાજનો શક્તિશાળી વર્ગ નીચલા વર્ગનું શોષણ કરે છે. સંચાલન કરતા ઉચ્ચ વહીવટકર્તાની ફરજ છે કે તેઓ સમાજના નીચલા, ઉપેક્ષિત અને શોષિત વર્ગનું રક્ષણ કરે. જો કંપનીના કામદાર વર્ગને એવું લાગે કે તેઓનું શોષણ નહીં થાય અને તેઓ સાથે અન્યાય નહીં થાય, તો તેમને શોષણરહિત વાતાવરણમાં કામ કરી કંપનીને આગળ લાવવાની પ્રેરણા મળે.

૧૩. ધન્વંતરિ (Health **)**

સમુદ્રમંથનના અંતભાગમાં હાથમાં અમૃતનો કળશ લઈને ધન્વંતરિ બહાર આવ્યા ત્યારે અમૃતનો કળશ દાનવોએ લઈ લીધો. ભગવાન વિષ્ણુએ પોતાના પ્રભાવશાળી વ્યક્તિત્વની મદદથી એ કળશ પાછો મેળવીને દેવોને આપી દીધો. ધન્વંતરિને લઈ લેવાનું કામ સૂર્યે કર્યું. ધન્વંતરિ દેવોના વૈદ્ય થયા અને તેઓ સર્વલોકના સ્વાસ્થ્ય માટે ઉપકારક ગણાયા.

કોઈ પણ કંપનીએ પોતાના કર્મચારીઓની તંદુરસ્તીની સંભાળ રાખવી જોઈએ. તબીબી સેવા અને જરૂરી સારસંભાળ રાખવાની જવાબદારી કંપનીની છે. કર્મચારીની તંદુરસ્તીની કાળજી લેવાતી હોય અને તે બધી રીતે તંદુરસ્ત હોય, તો તે વધુ સારી રીતે મહેનત કરી કંપનીના વિકાસમાં પોતાનું પ્રદાન કરી શકે છે.

૧૪. અમૃત (Immortality **)**

અમર થવાની ઇચ્છા પ્રત્યેક વ્યક્તિમાં હોય છે, પછી તે દેવ હોય કે દાનવ. અમૃત તો એક વૃત્તિનું પ્રતીક છે. દરેક વ્યક્તિ અમરત્વની ઇચ્છા કરે છે અને તે માટે મહેનત કરે છે.

દરેક કંપનીએ કર્મચારીઓનો યથાયોગ્ય સાથ લઈ લાંબા સમયગાળા સુધી ટકી રહેવાની નેમ રાખવી જોઈએ. આપણે જોઈએ તો દુનિયાની અને દેશની કેટલીક કંપનીઓ વર્ષોથી પ્રસિદ્ધિ અને નામના મેળવીને પ્રગતિનાં સોપાન સર કરતી જાણે અમરત્વ તરફ જઈ રહી છે. દરેક ઉચ્ચ વહીવટકર્તાઓ અને કર્મચારીઓએ પોતાની શક્તિ મુજબનું પ્રદાન કરીને કંપનીને અમર (દીર્ઘજીવી) બનાવવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. કંપની જેટલી વધુ દીર્ઘજીવી થશે એટલા જ પ્રમાણમાં કર્મચારીઓ અને તેમનો ફાળો પણ કંપનીના ઇતિહાસમાં નોંધનીય અને પ્રશંસાપાત્ર ગણાશે.

[Mishra M. N. , 'Organizational Behaviour Through Indian Philosophy 'માંથી, ભાવાનુવાદ Himalaya Publishing House, 2005, Page 258-266]

૧૪ ઑફિસના ટેબલને વાચા ફૂટે તો!

દેશને મળેલા સમર્થ મુખ્ય પ્રધાનોનાં નામ યાદ આવે છે: ચક્રવર્તી રાજગોપાલાચારી (મદ્રાસ), બી. સી. રૉય (પશ્ચિમ બંગાળ), ગોવિંદવલ્લભ પંત (ઉત્તર પ્રદેશ), મોરારજી દેસાઈ (મુંબઈ), કામરાજ નાદર (મદ્રાસ), ઉછંગરાય ઢેબર (સૌરાષ્ટ્ર), દ્વારકાપ્રસાદ મિશ્ર (મધ્ય પ્રદેશ), બિજુ પટનાયક (ઓરિસા), ઇ.એમ.એસ. નમ્બુદ્રિપાદ (કેરાલા), સુચેતા કૃપલાની (ઉત્તર પ્રદેશ), જીવરાજ મહેતા (ગુજરાત), યશવંતરાવ ચવાણ (મહારાષ્ટ્ર), બાબુભાઈ જશભાઈ પટેલ (ગુજરાત), રામકૃષ્ણ હેગડે (કર્ણાટક) ઇત્યાદિ. કાળગંગા વહેતી જ રહે છે અને નામો વિલીન થતાં રહે છે.

કેટલાક મુખ્ય પ્રધાનો સમર્થ હતા તે સાથે ભ્રષ્ટાચારથી ખરડાયેલા હતા. એમની યાદી છેક ટૂંકી નથી. યાદીની શરૂઆત પ્રતાપસિંહ કૈરોં (પંજાબ)થી શરૂ થાય છે અને છેક લાલુપ્રસાદ સુધી લંબાય છે. નામો ગણાવવામાં જોખમ છે. લોકો બધું સમજી જતા હોય છે. ઑફિસની વાત કરીએ તો એક વાત ચોક્કસ કે ભ્રષ્ટાચાર અને કાર્યક્ષમતા વચ્ચેનો અનુબંધ પાકો હોય છે. આજે આપણી ઑફિસોમાં જે કંઈ કાર્યક્ષમતા બચી છે તેનો ઘણો યશ રુશવતખોરીને ફાળે જાય છે. આવું કહેવામાં રુશવતખોરીનો બચાવ કરવાનો લેશમાત્ર ઇરાદો નથી. રુશવત એક્સિલેસ્ટરનું કામ આપે છે. આ આપણી કેવી કમનસીબી!

શાસનને મૅનેજમૅન્ટનો રંગ લાગે ત્યારે સરકારી કર્મચારીઓ થોડાક જવાબદાર (એકાઉન્ટેબલ) બને છે. મૅનેજમૅન્ટની આબોહવા હોય ત્યારે અમુક સમયમાં હાંસલ કરવાના સ્પષ્ટ લક્ષ્યાંકો (ટાર્ગેટ્સ) હોય છે અને ઉત્પાદકતા વધે તે માટેની સભાનતા હોય છે. એક મુખ્ય પ્રધાને થોડુંક જોખમ ખેડીને રાજ્યની અર્થવ્યવસ્થા સુધરે તેવાં કડક પગલાં લીધાં. ચૂંટણી સામે હતી તોય લોકપ્રિયતા જોખમમાં મૂકીને સાચાં પગલાં ભર્યાં. જીવતા કોથળા જેવા શાસકો ગરીબીને પંપાળ્યા કરતા હોય છે. લાંબે ગાળે તેઓ દેશને ખૂબ મોંઘા પડે છે. નવી સદી નવો મિજાજ, નવી નેતાગીરી અને નવી કાર્યશૈલી માંગે છે. નબળો નેતા લોકોને દોરતો નથી, પરંતુ લોકોથી દોરવાય છે. નબળો નેતા ક્યારેક પ્રામાણિક હોય તોય ખૂબ મોંઘો પડે છે.

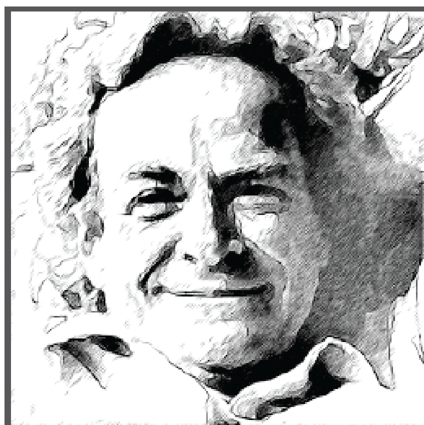
સરકાર અને લોકો વચ્ચે સતત અટવાતી એક શુષ્ક ઘટનાને ઑફિસ કહે છે. ઑફિસમાં ટેબલ અને ખુરશી વચ્ચેનો સંબંધ કપ અને રકાબી વચ્ચેના સંબંધ જેટલો ગાઢ હોય છે. ખુરશી પર બેઠેલ જડતા અને ટેબલ પર પથરાયેલો વિલંબ આખો દિવસ busy હોય છે. ટેબલ પર ફાઇલો હોય છે અને ફાઇલોમાં પીળા પડી ગયેલા કાગળો હોય છે. ફાઇલના પ્રત્યેક કાગળ સાથે એક કિસ્સો, એક ગામ, એક પરિવાર કે એક અગત્યનો દસ્તાવેજ જોડાયેલ હોય છે. એ કાગળ નિર્જીવ હોય છે, પરંતુ એની સાથે કોઈ જીવંત માણસનો ભૂતકાળ કે ભવિષ્યકાળ જોડાયેલો હોય છે. ખુરશી પર બેઠેલા કર્મચારીને નિર્જીવ ફાઇલમાં પડેલો નિર્જીવ કાગળ દેખાય છે, પરંતુ કાગળ પર છવાયેલો કોઈ જીવંત ચહેરો નથી દેખાતો. વર્ષો વીતે તેમ ધીરે ધીરે કર્મચારી પણ લગભગ ફાઇલ જેવો નિર્જીવ બનતો જાય છે. એ નિર્જીવ કર્મચારી જ્યારે લાંચના પૈસા ગણતો હોય ત્યારે જીવંત

જણાય છે. એ જીવંત બને ત્યારે મૃતપ્રાય બનેલી ફાઇલ પણ અહલ્યાની માફક જીવતી થાય છે. ઑફિસના નિર્જીવ ટેબલને વાચા ફૂટે તો!

ટેબલને ફાઇલો સાથે જોડાયેલાં બધાં રહસ્યોની ખબર હોય છે. ફાઇલ સાથે વળગેલી ધૂળ છેક અપ્રદૂષિત નથી હોતી. ટેબલને ખબર હોય છે કે ખુરશી પર બેઠેલા કર્મચારી પાસે ફાઇલમાં ઉલ્લેખાયેલા બધા જ વાંધાઓના ખુલાસા હોય છે. ફાઇલના નિકાલમાં થતો વિલંબ ગાભણો હોય છે. યોગ્ય સમયે એ વિલંબ ફળે છે અને ટેબલ પર ભેગા થતા ચાર હાથો વચ્ચે રૂપિયાની આપ-લે થાય પછી ફાઇલનો વાસનામોક્ષ થતો હોય છે. ઑફિસમાં ટેબલે ટેબલે એક રજવાડું ખુરશી પર બેઠેલું હોય છે. ગામેગામથી રૈયત નાનાંમોટાં કામો લઈને ચાલી આવે છે. બધું કામકાજ મંથર ગતિએ ચાલે છે. બંધારણમાં જેને લોકતંત્ર કહે છે, તે વાસ્તવમાં રૈયતની મજબૂરી પરનું રંગરોગાન હોય છે. શું એકવીસમી સદીમાં પણ ટેબલક્રાંતિ નહીં થાય? રૈયતમાંથી લોક ક્યારે પ્રગટશે? Masses માંથી people ક્યારે પેદા થશે? મધ્ય પ્રદેશથી એવા વાવડ છે કે હવે ગ્રામજનોને રાજધાનીના વાંઝિયા આંટાફેરા મારવા નહીં પડે. ધાર જિલ્લાના લોકો સૂચનાલય દ્વારા સરકારી ઑફિસો સાથે ઇન્ટરનેટ દ્વારા સીધું પ્રત્યાયન કરતા થયા છે. આવનારી ટેબલક્રાંતિને સમજવા માટે એક જ ઉદાહરણ પૂરતું છે. ગામના લોકોને સ્થાનિક વેપારીઓ બટાકાનો ભાવ એક ક્વિન્ટલના રૂપિયા ૨૦૦ બતાવતા હતા. લોકોએ ઇન્ટરનેટ દ્વારા બીજી બજારોમાં ચાલતા ભાવ જાણી લીધા ત્યારે ખબર પડી કે સ્થાનિક વેપારીઓ લૂંટ ચલાવતા હતા. વળી સ્થાનિક તાલુકાની કચેરીએ પાણીપત્રકની નકલો જેવા દસ્તાવેજો માટે દોડવું પડતું હતું. હવે ઇન્ટરનેટ પર માત્ર દસ દિવસમાં જવાબ મળી જાય છે. આખા જિલ્લાને નેટવર્ક દ્વારા જોડવાનો ખર્ચ માત્ર રૂપિયા પચીસ લાખ થયો. ઘરે બેઠાં દાક્તરી સલાહ અને બૅન્કલોન પણ મળતી થઈ છે અને ખર્ચ રૂપિયા દસ જેટલો થાય છે. દિલ્હીની ઝૂંપડપટ્ટીમાં ઇન્ટરનેટ ટર્મિનલ ગોઠવાયું ત્યારે જણાયું કે અભણ બાળકો પણ રસપૂર્વક હાથમાં ઇન્ટરનેટનો ઉંદર ઝાલીને સર્ફિંગ કરવા લાગ્યા. હજી તો શરૂઆત છે. આવતાં થોડાંક વર્ષમાં જ આવી ટેબલક્રાંતિ દેશને ખૂણેખાંચરે ફરી વળશે. આજનાં નાનાં બાળકો આપણી કલ્પનામાં ન આવે એટલી ઝડપથી કમ્પ્યૂટર સાથે મૈત્રી કેળવી લેતાં હોય છે. મોટેરાં જોતા જ રહી જાય છે.

મુખ્ય પ્રધાનો અને વડા પ્રધાનો આવશે અને જશે. કાળગંગા તો વહેતી જ રહેશે. દરેક શાસકે રોજ અરીસા સામે ઊભા રહીને પોતાના પ્રતિબિંબને કહેવાનું છે: ‘આજે પ્રજા મને નહીં પણ મારા હોદ્દાને માન આપે છે. હોદ્દો છૂટી જાય પછી પણ લોકો યાદ કરે તેવું સુંદર કામ કરતો જાઉં તો જ તકલાદી આદરના ત્રાસથી બચી શકાય. ખુરસી પરથી ગબડી પડું તે પહેલાં કોઈ એવી ધાડ મારતો જાઉં કે લોકો સત્તા છૂટી જાય પછી પણ આદર આપે. આઇ હેવ માઇલ્સ ટુ ગો બિફોર આઇ સ્લીપ (રોબર્ટ ફ્રૉસ્ટ).’ આ બાબત સત્તા છૂટી જાય પછી સમજાય એ કેવી કરુણ ઘટના!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



હું હવાઈમાં હતો ત્યારે
મને એક બૌદ્ધ મંદિરે લઈ જવામાં આવ્યો.
ત્યાં મને એક માણસે
યાદ રહી જાય તેવી વાત કરી.
એણે કહ્યું: પ્રત્યેક માણસને સ્વર્ગનો દરવાજો
ખોલવાની ચાવી આપવામાં આવી છે.
એ જ ચાવીથી
નરકનો દરવાજો પણ ખોલી શકાય છે.

રિચાર્ડ પી. ફેન મૅન
વિખ્યાત વિજ્ઞાનીના પુસ્તક,
' The Meaning of it All **' માંથી**

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

બૉસના ટેબલને વાચા ફૂટે ત્યારે

મારા અતીતમાં ડોકિયાં કરતો બેઠો હતો.
ત્યાં તો મારે ટેબલ સાથે ગરમાગરમી થઈ ગઈ.
મેં એને કહ્યું, 'કાલે હું નિવૃત્ત થવાનો છું. તને મિસ કરીશ.'
'ખરેખર!' એના અવાજમાં થોડોક અણગમો વરતાયો.
'શું તું મને મિસ નહીં કરે?'
થોડીક ક્ષણો માટે ટેબલ મૌન રહ્યું.
પછી બોલ્યું, 'મને પણ નિવૃત્તિ મળે તો ગમે.'
'કેમ? મારા અનુગામીને તું હજુ ખૂબ કામ આવશે.'
ટેબલે કહ્યું, 'નિવૃત્ત થાઉં તો કોઈ મને મુક્કો તો નહીં મારે ને!

કાલે ગુસ્સે થયા તમે તમારા સેક્રેટરી પર અને ઠોંસો માર્યો મને!
અને... પેલા કુટિલ સોદાઓ...
અને તમારી માશૂકાના તમારા પરના બેશરમ પત્રો
જે મારાં ખાનાંઓમાં તમે દબાવી રાખ્યા છે...
અને તમારી અહીં મધરાત્રી સુધીની મિટિંગો–
કેમ માર્કેટમાંથી બીજાને પછાડવા અને નંબર વન થઈ જવું,
અને યુનિયનની કેવી રીતે બેઇજ્જતી કરવી
અને અદ્યતન મશીનરી લાવી વધારાના કર્મચારીઓને છૂટા કરવા
અને કોઈ પણ રીતે નફો વધારે બતાવી
બોર્ડ પાસે તમારું અને બીજા ટોચના મૅનેજરોનું બોનસ વધારવું...
આ બધું કેવી રીતે સહન કર્યું છે એ તો મારો જીવ જ જાણે છે.'
મારો અવાજ લાલ થઈ ગયો.
'મારી માશૂકા સાથે તને શું નિસબત–
પૂર્વ જન્મમાં મારી પત્ની હતી, એને શું વેગળી કરી દઉં?
અને જે કુટિલ સોદાઓની તું વાત કરે છે.
એ બધા જ કંપનીના હિતમાં થયા હતા.
અને શું અમારે કંપનીની રણનીતિ નહીં ચર્ચવી?
અને અમે કામયાબ થઈએ તો પુરસ્કાર ન મળવો જોઈએ?
અને બરાબર કામ ન કરી શકે એવાને પાળ્યા કરવાના?'
ટેબલ ધીમેથી બોલ્યું: 'પણ પેલા રામુને છૂટો કરવાની શી જરૂર હતી,
જે ડાયાલિસીસ કરાવવા ગેરહાજર રહેતો?
અને પેલી જાનકી! એનો પતિ એને ઢોર માર મારતો–
એ તે કઈ રીતે નિયમિત રહી શકવાની હતી?
એને છૂટી કરવાની જરૂર હતી?'
ઊંચા અવાજે મેં કહ્યું, 'અમે એવા નફાખોર નથી.
અમે હૉસ્પિટલ સ્થાપી છે, જેમાં
ગરીબ દર્દીઓને અને આપણા કર્મચારીઓને
મફત સારવાર મળે છે – એનું શું?
આ કંપનીની દવાઓથી સેંકડો જિંદગી બચી છે – એનું શું?'
'ખરું, ખરું.' ટેબલ બોલ્યું.
'પણ આ બધામાં નફા અને નામનાની કામના હતી જ નહીં?'
તીરે લક્ષ્યને વીંધ્યું. હૃદય હચમચી ગયું. આંખ ભીની થઈ.
'હા, તમારો અનુગામી તમારાથી પણ વધુ કઠોર નીકળ્યો તો?'
મેં કહ્યું, 'તને હું કાલે નિવૃત્ત કરું

તો ગોડાઉનના કોઈ ખૂણામાં તું ધૂળ ખાતું પડ્યું રહેશે,
હોળીના સમયે તને બાળે પણ ખરા. મારે ઘેર આવીશ?
મારે આપણે સાથે વિતાવેલાં વર્ષોના આધારે નવલકથા લખવી છે–
તું હશે તો ઘણું બધું યાદ આવશે.
મારા પૌત્રો અને પૌત્રીઓ ચિત્રો તારે ટેકે દોરશે.
મારી પત્ની પૂજ્ય બાપુની છબી તારી ઉપર રાખશે.
તારા પર ફૂલદાનીમાં દરરોજ ફૂલ ગોઠવશે.
બારીમાંથી પતંગિયું આવીને તારી ઉપર બેસશે.
રાત્રે કુટુંબ ભેગું થઈ તારી આસપાસ કિલકિલાટ કરશે.
અમારા પ્રેમ અને આનંદનું તું કેન્દ્રસ્થાન બની રહીશ.
તું મારી સાથે ન આવે?'
સીસમનું મસમોટું ટેબલ
મારી થથરાવતી સર્વોચ્ચતાનું પ્રતીક
જેનાં ખાનાંઓમાં અનેક કાળી બાબતો અદીઠ રહી હતી
ધ્રૂજ્યું, પછી સ્મિત કર્યું
અને બોલ્યું, 'હા આવીશ.'



પ્રદીપ ખાંડવાળા

['નવનીત સમર્પણ', જૂન, ૨૦૦૯]

૧૫ કર્મ એ જ મહત્ત્વાકાંક્ષા

બીલીમોરામાં જાહેર માર્ગ પર મોખાની જગ્યાએ સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલની પ્રતિમાના પાયા પર શબ્દો વાંચવા મળે છે: 'કર્મ એ જ મહત્ત્વાકાંક્ષા'. એ પ્રતિમાનું અનાવરણ મારે હાથે થયું હતું. નગરપાલિકાના પ્રમુખ શ્રી કેવટને પ્રતિમાના પાયામાં લખવા માટેના શબ્દો પણ વડોદરાથી ફોન પર સૂચવવામાં આવ્યા હતા. ઘણુંખરું એ શબ્દો સદ્ગત વાડીલાલ ડગલીએ પ્રયોજેલા છે. સરદાર પટેલને સમજવામાં આવે તો મૅનેજમૅન્ટ એટલે શું તે જરૂર સમજાય. મૅનેજમૅન્ટના કેન્દ્રબિંદુએ કર્મનું સ્થાન છે. કર્મનું સૌંદર્ય ન જળવાય તો વૈતરું રોકડું બને. શું કર્મ પણ લાલિત્યપૂર્ણ હોઈ શકે?

જે કર્મમાં માણસને રસ ન પડે તે કર્મ બોજલ બની જાય છે. જે કર્મ રસમય હોય તે બોજ મટીને ઉત્સવ બની જાય છે. કામ (વર્ક) અને ક્રીડા (પ્લે) વચ્ચેનો તફાવત વિકરાળ છે. એકમાં સજાનો અનુભવ થાય છે, જ્યારે બીજામાં મજાની અનુભૂતિ થાય છે. આપણી ખરી સમસ્યા એ છે કે આપણું કર્મ ઘણુંખરું અમધુર અને રસહીન હોય છે. હૉબી એટલે શું? જે કર્મ આપણને મનગમતું જણાય તે હૉબી ગણાય. જે કશુંક કરવાની મનાઈ ફરમાવવામાં આવે તો આપણને દુ:ખ થાય, તે જરૂર આપણી હૉબી ગણાય. હૉબીમાં દાબદબાણને સ્થાન નથી. જે કામ આપણે પેટિયું રળવા માટે કરીએ, તે જો આપણી હૉબી હોય તો! બહુ નસીબદાર માણસોને રસ પડે તેવા કામ માટે પગાર મળતો હોય છે. જો અધ્યાપકને ભણાવવામાં અંદરનો આનંદ પ્રાપ્ત થતો હોય, તો તેના નસીબની ઈર્ષ્યા થવી જોઈએ. આમ કે આમ ઔર ગુઠલી કે દામ! રસ અને રોટલો એકાકાર થાય ત્યારે આનંદ છેટો નથી હોતો. કલાકાર એટલે એવો મનુષ્ય, જેનું કર્મ આનંદનું ઝરણું છે. મૅનેજમૅન્ટ પણ કલાનું એક સ્વરૂપ છે. ક્રીએટિવ મૅનેજમૅન્ટ કલાસ્વરૂપા અને આનંદસ્વરૂપા છે.

ઘણાં વર્ષો પહેલાંની વાત છે. ઋષિ વિનોબા ત્યારે પઉનારમાં બળદની મદદ વિના 'કોદાળીખેતી' કરતા હતા. 'કોદાળીખેતી' શબ્દ સદ્ગત બબલભાઈ મહેતાએ 'અખંડ આનંદ'માં લખેલા એક લેખમાં પ્રયોજ્યો હતો. પછીથી રાંદેરમાં શ્રીકાંત આપટેજીએ એવો જ પ્રયોગ * કર્યો હતો અને 'ઋષિખેતી' શબ્દ જાણીતો બન્યો હતો. એક દિવસ વિનોબાજી પઉનારમાં જમીન ખોદી રહ્યા હતા ત્યારે શહેરમાંથી જઈ ચડેલા મહેમાને પૂછ્યું: 'તમે આખો દિવસ શ્રમ કરો છો, પણ મનોરંજનનું શું?' વિનોબાજીએ જવાબમાં કહેલું: 'અત્યારે આ ખોદી રહ્યો છું તે પણ મારું મનોરંજન જ છે.' આવી જ મૌલિક વાત જાપાનની ટોકિયો યુનિવર્સિટીના પ્રોફેસર એસ. નાકાયામાએ વર્ષો પહેલાં કરી હતી: 'જપાનમાં ગણિત એ ફૂલોની ગોઠવણી, ગોલ્ફની રમત કે ચા-ઉત્સવ (ટી-સેરેમની) જેવી મનોરંજક બાબત જ છે.' સાચા મૅનેજરને કોઈ પણ સંસ્થા કે કંપનીમાં મૅનેજમૅન્ટને ઉત્પાદનલક્ષી અને ટાર્ગેટલક્ષી બનાવવામાં અંદરથી મજા આવતી હોય છે. આવી મજા ન આવે એવો સી.ઇ.ઓ. ઊંચો પગાર લેનાર કામદાર જ ગણાય, મૅનેજર નહીં. મૅનેજમૅન્ટને લલિત કલાનો દરજ્જો મળે તો ગરીબી ઊભી પૂંછડીએ ભાગે!

* આ પ્રયોગમાં યુવાન ગુણવંત શાહ અત્યંત સક્રિયપણે શ્રીકાંત આપટેજીની સાથે જોડાયા હતા.

ઇંગ્લૅન્ડનો વડોપ્રધાન નાનો પિટ (ઉંમર વર્ષ ૨૪) હતો. બધી અગત્યની ટપાલો બાજુએ રાખીને એ શિકાર અંગેના પત્રો પહેલાં વાંચી જતો. એને શિકારનો જબરો શોખ હતો. એવું કહેવાતું કે પિટને મળવા ગયેલો કોઈ પણ માણસ એને મળીને પાછો ફરે ત્યારે, હતો તેવો ને તેવો રહી શકતો નહીં. મળવા આવેલા માણસને પિટ તરફથી નવી જ પ્રેરણા મળતી. આપણા ભૂતપૂર્વ નાણાપ્રધાન સી. ડી. દેશમુખને બાગકામનો ભારે શોખ હતો. પેનિસિલિનના શોધક એલેક્ઝાંડર ફ્લેમિંગને પણ ફૂલો ઉગાડવાનો શોખ હતો. તેઓ ફૂલો એવી રીતે ઉગાડતા કે જેમાંથી ખાસ મિત્રોનાં નામ ઊપસી આવે. ફૂલો ઊગી રહે ત્યારે તેઓ એ મિત્રોને જમવા બોલાવતા અને એમને બાગમાં લઈ જઈને સરપ્રાઇઝ આપતા. પ્રત્યેક માણસ પાસે હૉબી હોવી જોઈએ. કર્મનું ખરું સૌંદર્ય હૉબી સાથે એકરૂપ બનતી વખતે પ્રગટ થાય છે. હૉબી સાથે જોડાયેલું કર્મ એટલે કર્મયોગ તરફની યાત્રાનો આરંભ. આજના સમાજની વાસ્તવિકતા ખડકાળ છે. બહુ ઓછા માણસોને મનગમતું કામ મળે છે. ચિત્રકાર થવા સર્જાયેલો આદમી ટિકિટ કલેક્ટર કે પોસ્ટ માસ્ટર બની જાય છે. મહાન અભિનેતા થવા સર્જાયેલો માણસ કોઈ તાલુકાનો મામલતદાર બની જાય છે. કોઈ આશાસ્પદ અધ્યાપક પ્રધાન બનીને સડવાનું સાતત્ય ભોગવતો રહે છે. આવા અકસ્માતોને કારણે કંઈ કેટલાય જીવો અંદરથી ખતમ થતા રહે છે. એક સરકારી વકીલ એવા જોયા કે જેઓ સંસ્કૃતના અધ્યાપક થવા સર્જાયા હતા. એમના બાપુજીએ કહ્યું: ‘તું બ્રાહ્મણપુત્ર છે, પણ સંસ્કૃત ભણીશ તો ભૂખે મરશે. તું વકીલ થશે તો પૈસા કમાશે.’ બસ, આ એક વાક્યને કારણે દીકરાની અસ્મિતા પર બુલડોઝર ફરી ગયું!’ એ વકીલ વલ્લભવિદ્યાનગરમાં ડોલરરાય માંકડના વિદ્યાર્થી હતા.

દરેક મનુષ્ય સતત આનંદની ખોજમાં હોય છે. પોતાનો આનંદ શેમાં છે, એ પામી જનાર મનુષ્ય નસીબદાર ગણાય. કોઈ દર્દમંદ કવિ જીવનભર દરજીકામ કરતો રહે છે. ગનીભાઈ દહીંવાળાને પોતાની દુકાનમાં દરજીકામ કરતા મેં સગી આંખે જોયા હતા. પોતાના ધંધા કે વ્યવસાયમાં મુદ્દલ રસ ન હોય તોય જીવન આખું એમાં જ ખર્ચાઈ જાય તેવી કરુણાંતિકા (ટ્રેજેડી) બીજી કઈ હોઈ શકે? આવા તો લાખો દાક્તરો, સુથારો, ટાઇપિસ્ટો, કારકુનો, અધ્યાપકો, નેતાઓ, પ્લમ્બરો અને પ્રધાનો સમાજમાં ‘દુ:ખવાહકો’ બનીને અનિચ્છાએ રોગનો ફેલાવો કરનારા વાઇરસ બનીને ‘જીવતા’ રહે છે. કોઈ પણ વાઇરસવાહક જંતુને ખબર સુધ્ધાં નથી હોતી કે પોતે રોગ ફેલાવે છે.

અબ્રાહમ મેસ્લો નામના મનોવિજ્ઞાનીએ માનવીય જરૂરિયાતો અંગે મૌલિક સંશોધન કર્યું અને આપણને એક મૌલિક શબ્દ આપ્યો: ‘સેલ્ફ-એક્ચ્યુઅલાઇઝેશન’, યાને આત્મ-આવિષ્કાર અથવા નિજાનંદ. જે કામમાં આપણો માંહ્યલો કોળી ઊઠે તે જ આપણું ‘ખરું’ કામ ગણાય. કોઈ ‘ખરો’ અધ્યાપક ભણાવવાનું ન મળે ત્યારે બેચેન રહેતો હોય છે. એનામાં રહેલો શિક્ષક એને સાદ પાડતો રહે છે. આપણું અસ્તિત્વ (બીઇંગ) જ્યાં સુધી આપણા વ્યક્તિત્વમાં (બીકમિંગમાં) એકાકાર ન બને ત્યાં સુધી આનંદ નામની ચીજ દૂર રહી જાય છે. જે શિક્ષક ટેબલ પર ડસ્ટર ઠોકીને વર્ગને શાંત પાડવા મથે છે, તે કબૂલ કરે છે કે પોતાની પર્સનાલિટી કરતાં ડસ્ટરની પર્સનાલિટી વધારે અસરકારક છે. એ શિક્ષક

નિજાનંદ પામવાનું ચૂકી ગયો! ક્યારેક કોઈ સુથાર પોતાના શ્રેષ્ઠ કામને કારણે જુદો પડી આવે છે. આવા જુદા પડી આવનારા દાક્તરો, એન્જિનિયરો, ખેડૂતો, મૅનેજરો, કર્મચારીઓ, કલેક્ટરો, લુહારો અને પ્રધાનોને કારણે દેશ રળિયાત છે. એમનું અભિવાદન થવું જોઈએ. એમનું કર્મ બોજ મટીને ઉત્સવ બની રહે છે. ભાગ્યે કોઈ લાઇબ્રેરીને એવો ગ્રંથપાલ મળે છે, જે સરસ્વતીના મંદિરનો દ્વારપાલ હોય. ભાવનગરમાં જયંત મેઘાણી એવા ગ્રંથપાલ હતા. કર્મ એ જ મહત્ત્વાકાંક્ષા!

જે મનુષ્યને નિજાનંદની ભાળ મળી જાય, તેનું બ્લડપ્રેશર આપોઆપ નોર્મલ રહે એવી શક્યતા ઘણી છે. ઘણાખરા લોકો રિટાયર થાય ત્યાં સુધીમાં પણ પોતાના આનંદનું ઉપસ્થાન શોધી શકતા નથી. પરિણામે નિવૃત્તિ પછી એમના જીવનનું ઊઠમણું થઈ જતું હોય છે.

મૅસ્લો તરફથી એક મૌલિક શબ્દ પ્રાપ્ત થયો: ‘self-actualization ’ એટલે કે આત્મ-આવિષ્કાર. મૅસ્લોએ ચાર જરૂરિયાતો ગણાવી હતી: શારીરિક જરૂરિયાત, સલામતીની જરૂરિયાત, પ્રેમની જરૂરિયાત અને આત્મગૌરવ (સેલ્ફ એસ્ટીમ)ની જરૂરિયાત. આ ચારે જરૂરિયાતો સંતોષાય, તો પણ માણસને ક્યારેક ઝીણો તાવ કે છાનો અસંતોષ રહેતો હોય છે. પોતે જે કશુંક કરવા ઝંખે, તે ન કરે ત્યાં સુધી એને અસુખ રહેતું હોય છે. સંગીતનો જીવ ગણાય તેવો માણસ ગીત ન ગાય કે વાજિંત્ર ન વગાડે ત્યાં સુધી હળવી બેચેની અનુભવે છે. આત્મ-આવિષ્કાર (self-actualization) શબ્દ સૌપ્રથમ ગોલ્ડસ્ટીને યોજેલો અને મૅસ્લોએ એ શબ્દને નવો આયામ આપ્યો. મૅસ્લો કહે છે કે કવિએ ખરેખર સુખી થવું હોય તો તેણે કવિતા રચવી જ જોઈએ. ચિત્રકાર ચિત્ર દોરે ત્યારે જ ખરેખર સુખી થઈ શકે. જેને ધરતીની પ્રીત છે તેણે ખેતી કે માળીકામમાં ચિત્ત પરોવવું જોઈએ. સંસ્કૃત સુભાષિત છે: યસ્ય મનો યત્ર સંલગ્નમ્ તસ્ય તદેવ મધુરમ્। જેનું મન જ્યાં લાગ્યું, તે જ તેને મન મીઠડું.

મૅસ્લો કહે છે કે માણસ જે બની શકે, તે તેણે બનવું જ જોઈએ. આત્મ-આવિષ્કાર એટલે સ્વયંપૂર્તિ(self-fulfillment)ની અભીપ્સા. આ અભીપ્સા પણ જરૂરિયાત (need) બની રહે છે. પોતે, પોતાના માટે જે શક્ય છે, તેને પામવાની અભિલાષા માણસને રહે જ છે. ટૂંકમાં પોતે જે ખરેખર છે (બીઇંગ) અને પોતે જે બની શકે (બીકમિંગ) તેમ હોય, તેવા બનવાની વૃત્તિ એટલે આત્મ-આવિષ્કારની ઝંખના. એમાં બીઇંગ અને બીકમિંગ વચ્ચેના સુમેળનું મહત્ત્વ છે. જે અંદરથી કલાકાર હોય તે કલાકાર બને ત્યારે આવો સુમેળ જામે. કોઈ સાચા શિક્ષકને જોઈને આપણને થાય છે કે એ માણસ શિક્ષક થવા માટે જ જન્મ્યો છે. આવો માણસ શિક્ષક બને તો જ સુખી થાય.

આવી જરૂરિયાતનું સ્વરૂપ માણસે માણસે બદલાય છે. કોઈ સ્ત્રીમાં આદર્શ માતા બનવાની કે ડૉક્ટર બનવાની ઇચ્છા રૂપે, કોઈ માણસમાં ખેલાડી બનવાની મહત્ત્વાકાંક્ષા રૂપે કે પછી કોઈ યુવાનની વિજ્ઞાની અથવા પાઇલટ બનવાની અદમ્ય ઇચ્છા રૂપે આત્મ-આવિષ્કારની ઝંખના પ્રગટ થાય છે. માણસની આવી ઝંખના સંતોષાય તો જ એનો માંહ્યલો રાજી થાય. આ પાંચમી જરૂરિયાત આપણા અસ્તિત્વના અત્યંત સૂક્ષ્મ પ્રદેશમાંથી આવે છે. એમાં માંહ્યલાની તૃપ્તિ થાય છે. એમાં કુતૂહલ, ગુહ્ય બાબતો સમજવાની ઝંખના (બ્રહ્મજિજ્ઞાસા) અને સંશોધન જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત સપ્રમાણતા, સુરચના, સંવાદિતા અને સુવ્યવસ્થા (ગીતામાં સોળમા અધ્યાયના પ્રથમ શ્લોકમાં જેને ‘વ્યવસ્થિતિ:’ કહી) જેવી સૌંદર્યાત્મક (aesthetic) જરૂરિયાતોની વાત

પણ મૅસ્લોએ કરી છે.

અહીં થોડીક ચોખવટ કરી લઈએ. જરૂરિયાતોની શ્રેણીમાં પ્રાથમિક જરૂરિયાત સો ટકા સંતોષાય પછી જ ઊંચી કક્ષાની જરૂરિયાત ઊગે તેવું છેક નથી હોતું. એવા કેટલાય લોકો હોય છે, જેમાં પ્રેમ કરતાં આદરની જરૂરિયાત વધારે પ્રબળ હોય છે. વળી કેટલાક લોકો પ્રેમ પામવા માટે જીવનનું બલિદાન આપી દે ત્યારે સલામતીનો વિચાર ન કરે. વાનગૉગ જેવો ચિત્રકાર આત્મ-આવિષ્કાર માટે પેઇન્ટિંગ સિવાય બીજું બધું જ ગૌણ ગણે. સુથારનું મન બાવળિયે હોય એમ પ્રત્યેક માણસનું ચિત્ત પોતાના માંહ્યલાના ધરવ માટે શોધ ચલાવે છે. જે માણસને પોતાના માંહ્યલાને તૃપ્ત કરે એવી પ્રવૃત્તિ જડી જાય તે આત્મ-આવિષ્કૃત (selfactualized) વ્યક્તિ ગણાય. સમાજમાં આવી વ્યક્તિઓ કેટલી? સંખ્યા ભલે ઓછી હોય, પરંતુ એક વાત પાકી કરી લેવી પડે. આવો આત્મ-આવિષ્કાર સૌની પહોંચમાં હોય છે. પ્રત્યેક માણસ માટે એ શક્ય છે અને ઇચ્છનીય પણ છે. એ માટે સાધુ કે મહાત્મા થવાનું જરૂરી નથી. What a man can be, he must be. He must be true to his own nature .

પોતાનો માંહ્યલો શેમાં રાજી છે એ ખોળી લેવાની જરૂર છે. રામ, કૃષ્ણ, મહાવીર, બુદ્ધ, ઈસુ, મહંમદ કે ગાંધીને જ અવતારકૃત્ય હોય એવું નથી, પ્રત્યેક માનવને પોતીકું અવતારકૃત્ય હોય છે. માણસને પોતાનું અવતારકૃત્ય જડી જાય ત્યારે જ આનંદનો ફુટારો થાય છે. પછી મગને જેમ ફણગા ફૂટે (sprouting) તેમ માણસનું પ્રફુલ્લન (flowering) થાય છે. આવું પ્રફુલ્લન એ જ આનંદયાત્રાનો પ્રારંભ છે. કવિને આનંદબ્રહ્મની ઝલક સર્જકતાની ક્ષણોમાં પ્રાપ્ત થાય છે. આત્મ-આવિષ્કાર આનંદપર્યવસાયી હોય છે. પ્રત્યેક માણસે પોતાના આનંદની ભાળ પોતે જ મેળવવી પડે છે. પરમ આનંદની ક્ષણે માણસને જે અનુભૂતિ થાય તેને મૅસ્લો peak experience (ચરમ અનુભૂતિ) કહે છે. મૅસ્લો માણસની આવી સૂક્ષ્મ અભિપ્રેરણાને Meta-motivation એટલે કે Beyond motivation કહે છે. આવી ઉચ્ચ કક્ષાની અભિપ્રેરણામાં આખરે ઊણપની પૂર્તિની વાત ખરી પડે છે. પહેલી ચાર જરૂરિયાતોનો સંબંધ ઊણપની પૂર્તિ સાથે છે તેથી મૅસ્લો એવી અભિપ્રેરણાને ‘Deficiency-motivation ’ કહે છે, જ્યારે આત્મ-આવિષ્કારની અભિપ્રેરણાને વિકાસ સાથે જોડીને એને માટે ‘Growth-motivation ’ શબ્દો પ્રયોજે છે. Meta-motivation એટલે ઊણપની પૂર્તિથી પર એવા આવિષ્કારની અભિપ્રેરણા. સર્જકતાના આનંદને આપણી પરંપરામાં ‘બ્રહ્માનંદ સહોદર’ કહ્યો છે. આત્મ-આવિષ્કારમાં પ્રાપ્ત થતો આનંદ બ્રહ્માનંદના કુળનો છે. ઋષિ ભૃગુએ આવા આનંદ માટે કહ્યું: આનંદો બ્રહ્મેતિ વ્યજાનાત્। આવો આનંદ આપનાર અધ્યાત્મને આપણે ‘કુસુમિત અધ્યાત્મ’ કહી શકીએ. મનુષ્યત્વ અને પુષ્પત્વની સાર્થકતા ખીલવામાં રહેલી છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



પરિણામ (પર્ફોર્મન્સ) કે ફલશ્રુતિને કારણે
માણસને માન્યતા (recognition **) પ્રાપ્ત થાય છે,**
માન્યતાને કારણે આદર પ્રાપ્ત થાય છે,
આદરને કારણે માણસને પ્રભાવ (power **) પ્રાપ્ત થાય છે.**
નમ્રતા અને વિનય જ્યારે
પ્રભાવની ક્ષણે જોડાય ત્યારે
કંપનીની ગરિમામાં વધારો થાય છે.

એન. આર. નારાયણમૂર્તિ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

સફળતાના ચાર મંત્રો



સફળતા માટે મારી પાસે બહુ જ સહેલો મંત્ર છે.

તમારે ફક્ત ચાર ‘ I ’ને ભેગા કરવા:

પહેલો I એટલે ઇનિશિયેટિવ – પહેલ કરો.
બીજો I એટલે ઇન્ટેલિજન્સ – હોશિયારી દાખવો.
ત્રીજો I એટલે ઇન્ડસ્ટ્રિયસનેસ – ખંતપૂર્વક મહેનત કરો.
ચોથો I એટલે ઇન્ટેગ્રિટી – પ્રામાણિકતા.

તમારા કાર્યને સંપૂર્ણપણે સમર્પિત થઈ જાઓ.
હું કોઈ પણ કામને હાથમાં લઉં એટલે પૂરું કરું જ છું,
નહીં તો હાથ પર લેતો જ નથી.

[રશ્મિ બંસલના અંગ્રેજી પુસ્તક
Stay Hungry, Stay Foolish ’ના સોનલ મોદીએ
કરેલો અનુવાદ, જેનું મથાળું છે: ‘ખભે કોથળો ને દેશ મોકળો’]

નોંધ: જેઓ મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં ખૂબ જ આગળ વધવા માગતા હોય તેવા સૌને નીચેનાં વિખ્યાત પુસ્તકો ઉપયોગી થશે:

પુસ્તક	લેખક
(1) Conspiracy of the Rich	Robort T. Kiyosaki
(2) The Art of Choosing	Sheena Iyengar
(3) Faultlines	Raghuram G. Rajan
(4) The Big Short (Inside the Doomsday Machine)	Michael Lewis
(5) Linchpin: Are you Indispensable?	Seth Godin
(6) Drive	Daniel H. Pink
(7) Freefall	Joseph E. Stiglitz
(8) Third world America	Arianna Huffigton
(9) Checklist Manifesto	Atul Gawande

૧૬ મૅનેજમૅન્ટના કેન્દ્રમાં માનવી

માનવજાતનો ઇતિહાસ માનવી સાથે થયેલા અન્યાયનો ઇતિહાસ છે. રાજાઓએ, જમીનદારોએ, ઉદ્યોગપતિઓએ, શેઠિયાઓએ અને ઊંચા વર્ણના લોકોએ માનવીને લગભગ વાપર્યો છે. માનવી દ્વારા માનવીનું શોષણ થાય ત્યારે માનવતા અપમાનિત થતી હોય છે. ઇતિહાસ કેવળ યુદ્ધોની કથા નથી, ઇતિહાસ મૂળે માનવીના શોષણની કથા છે.

મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ જો જૂના શેઠિયાની માફક જ વર્તવાની હોય તો એ મૉડર્ન ન ગણાય. બધા શેઠિયા શોષણખોર નહોતા. પોતાના લોભ પર કાબૂ રાખીને માનવીના કલ્યાણ માટે જાગ્રત હતા એવા લોકોને આપણી પરંપરામાં મહાજન કહેવામાં આવતા. શેઠિયો આદરણીય ન ગણાય, પરંતુ મહાજનનાં માનપાન ઓછાં નહોતાં. અકબર સામે બાથ ભીડનારા રાણા પ્રતાપના કપરા દિવસોમાં પોતાની સંપત્તિ ન્યોછાવર કરનારા ભામાશા મહાજન ગણાય. કહેવાતી મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ માનવીના કલ્યાણની અવગણના કરીને ધૂમ નફો રળી ન શકે. નફો વેજિટેરિયન પણ હોય અને નૉન-વેજિટેરિયન પણ હોય, જેમ આપણે ત્યાં શુભલાભનો મહિમા છે તેમ શુભ-નફો નિંદનીય બાબત નથી.

પથ્થરમાંથી બનેલી મૂર્તિમાં ભગવાનનાં દર્શન કરવાની બાબતે ધર્મને સફળતા મળી, પરંતુ જીવંત મનુષ્યમાં ભગવાનને ભાળવાની વૃત્તિ કેળવવામાં ધર્મ લગભગ નિષ્ફળ ગયો. અસ્પૃશ્યતાને કારણે માનવતા અપમાનિત થતી રહી. યુદ્ધમાં હજારો સૈનિકો મરે તો એનો આંકડો લોકોની ચર્ચાનો વિષય બનતો રહ્યો. સ્ટેલિન કહેતો કે અકસ્માતમાં માણસ મરે એ ટ્રેજેડી (કરુણાંતિકા) ગણાય, પરંતુ યુદ્ધમાં હજારો માણસો મરે એ સ્ટેટિસ્ટિક્સ (આંકડાશાસ્ત્ર) ગણાય. કવિ ઓડેને બે પ્રકારના મનુષ્યોની વાત કરેલી: ઊભેલા (વર્ટિકલ) અને આડા પડેલા (હોરિઝોન્ટલ). કવિ ઓડેનના શબ્દો સાંભળો:

આપણે (કબરમાં) આડા પોઢેલા
માણસોનો આદર કરીએ છીએ,
પરંતુ ઊભેલા (જીવંત) માણસોનો
આદર કરવાનું ચૂકી જઈએ છીએ.

કોઈ કંપની નફાની વાતે બેદરકાર ન રહી શકે. નફો વધે તે માટેની મથામણ કરનારા ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર(CEO)ની નજર સદાય ઉત્પાદકતા (પ્રોડક્ટિવિટી) પર હોવાની. ઉત્પાદકતા વધે તે માટે યંત્રો સારાં જોઈએ, પણ એ યંત્રો ચલાવનારા માણસોની કાર્યક્ષમતા વિના એકલાં યંત્રો શા ખપનાં?

હળ બદલાય, પરંતુ હળની પાછળ હીંડનારો હળપતિ ન બદલાય તો શું થાય? તોપ બદલાય તે સાથે તોપચી બદલાય એ પણ જરૂરી છે. કમ્પ્યૂટરનું મૉડલ લેટેસ્ટ હોય તે ગમે, પરંતુ કમ્પ્યૂટરની સામે બેઠેલો માણસ જુનવાણી હોય તે કેમ ચાલે? આવી સમજણમાંથી

જન્મ થયો સેન્સિટિવિટી ટ્રેનિંગના કાર્યક્રમોનો. નવી થિયરી નવો માણસ માગે છે.

એવી કેટલીય કંપનીઓ આજે પણ છે, જ્યાં ટોચ પર બેઠેલો માલિક નાના કર્મચારીઓને નાની રકમ ચૂકવવામાં ઠાગાઠૈયા કરે છે અને વારંવાર અપમાનિત કરે છે. અપમાન ખાવાની મજબૂરી સાથે કામ કરતા માણસની ઉત્પાદકતા શી રીતે વધશે? એ કર્મચારી તો કંપનીના નુકસાનમાં રાજી થવાનો! હજી મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટને ન સમજનારા જુનવાણી શેઠિયા જીવે છે. અપમાનિત કર્મચારીના નિસાસા મજબૂરીના ખેતરમાં ઊગેલા નીંદામણ જેવા હોય છે, જે ઉત્પાદનમાં ઘટાડો કરનારા છે.

ડેનિયલ ગોલમેન જેને 'ઇમોશનલ ઇન્ટેલિજન્સ' કહે છે એનું મહત્ત્વ ઓછું નથી. માનવીના માથા પર એક અદૃશ્ય ભારો હોય છે. એ ભારો તે લાગણીનો ભારો. લાગણીતંત્ર અને કંપનીતંત્ર વચ્ચે સીધો સંબંધ હોય છે. બૉસ અને કર્મચારી વચ્ચે એક બાબત કૉમન છે. બન્નેને માતાનો પ્રેમ વહાલો લાગે છે. મહાભારતનું યુદ્ધ પૂરું થાય ત્યારે કૃષ્ણ યુદ્ધમાં ઘવાયેલા ઘોડાના ઘા સાફ કરવા માટે જતા. કંપનીનો કર્મચારી કોઈ આપત્તિમાં સપડાય ત્યારે અણીને વખતે બૉસ તરફથી મળેલી મદદ એને જીવનભર યાદ રહી જાય છે.

ડેનિયલ ગોલમેનના પુસ્તકનું મથાળું છે: Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q . એમના મત પ્રમાણે માણસની બુદ્ધિ ઉપરાંત એની સંવેદનાઓ પણ જીવનમાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. ઍરિસ્ટોટલ કહે છે:

કોઈ પણ માણસ ગુસ્સે થઈ શકે છે.
એ તો સહેલી વાત છે,
પરંતુ યોગ્ય માણસ પર યોગ્ય સમયે,
યોગ્ય માત્રામાં, યોગ્ય હેતુ માટે અને
યોગ્ય રીતે ગુસ્સે થવું,
એ સહેલી વાત નથી.

ગોલમેન 'ન્યૂ યૉર્ક ટાઇમ્સ'માં વર્તન-વિજ્ઞાનો અને મસ્તિષ્ક-વિજ્ઞાનો અંગે લેખો લખે છે. અમેરિકાના 'સાઇકૉલૉજી ટુ-ડે' નામના સામયિકના તેઓ સિનિયર સંપાદક પણ રહી ચૂક્યા છે. પોતાની વાત સમજાવવા માટે તેઓએ એક અંગત પ્રસંગ લખ્યો છે. પોતાની એક સ્ત્રી-મિત્રે છૂટાછેડા લીધા. એ સ્ત્રીનો પતિ બીજી સ્ત્રીના પ્રેમમાં પડ્યો. મહિનાઓ સુધી પૈસા, ઘર અને બાળકો અંગેના કજિયા ચાલ્યા બાદ એ સ્ત્રીમિત્ર કહી રહી હતી: 'મને મારી સ્વતંત્રતા ફાવી ગઈ છે અને ભાવી ગઈ છે. હું હવે સ્વતંત્ર છું. હવે હું એ માણસનો વિચાર પણ કરતી નથી. હવે હું સુખી છું.' આ વાત કહેતી વખતે એ સ્ત્રીની આંખમાં આંસુ ઊભરાતાં હતાં. ગોલમેન કહે છે કે માણસને બે મન હોય છે, એક વિચારે છે, બીજું સંવેદન અનુભવે છે. આ બંને વચ્ચેની આંતરક્રિયા આપણી માનસિકતાને આકાર આપે છે. પુસ્તકમાં એક જગ્યાએ ગોલમેન સોંસરો પ્રશ્ન પૂછે છે: 'Can emotions be intelligent ?' શું સંવેદનો બુદ્ધિયુક્ત હોઈ શકે ખરાં?

ઇમોશનલ ઇન્ટેલિજન્સ એટલે સંવેદનાત્મક બુદ્ધિ. એનાં પાંચ મૂળ તત્ત્વો કંઈક આવાં છે:

(૧) 'સ્વ' અંગેની સભાનતા (self-awareness)

(૨) લાગણીઓ સાથે કામ પાડવાનું કૌશલ (managing emotions)

(૩) 'સ્વ'ને લક્ષ્ય પ્રત્યે અભિપ્રેરિત કરવાની કળા (motivating oneself)

(૪) બીજાઓની સંવેદના અંગેની સમજણ (recognizing emotions of others)

(૫) સંબંધો સાથે કામ પાડવાની કળા (handling relationships).

પુસ્તકના પ્રારંભે જ 'The little prince ' જેવી વિશ્વવિખ્યાત વાર્તામાં ટચૂકડા રાજકુમાર દ્વારા બોલાયેલું એક સુંદર વિધાન ટાંકવામાં આવ્યું છે:

'માણસ હૃદય દ્વારા જે જુએ તે જ ખરેખરું જુએ છે.
જે હાર્દ હોય છે, તે આંખને નથી દેખાતું.'

આ સુંદર વાર્તાના લેખક છે, એન્ટની દ સેઇન્ટ-એક્ઝ્યુપેરી. આ વાર્તા પરથી તૈયાર થયેલી ફિલ્મ પણ જોવા જેવી છે.

ગોલમેન કહે છે કે ક્યારેક માત્ર બુદ્ધિ તીવ્ર હોય એવા માણસો ભારે ગોથું ખાઈ જાય છે અને મધ્યમ કક્ષાની બુદ્ધિ (I.Q .) ધરાવનારાઓ મોટી ધાડ મારતા હોય છે. એકલી બુદ્ધિ બહુ સફળ નથી થતી. સફળતા માટે જે 'સ્માર્ટનેસ' જોઈએ તેને લેખક 'ઇમોશનલ ઇન્ટેલિજન્સ' કહે છે. આવા 'સ્માર્ટ' લોકોના ગાઢ સંબંધો ખીલતા જણાય છે. આવા લોકો જ્યાં કામ કરે છે ત્યાં આંખના તારા જેવા બની જાય છે. આવા લોકો સ્વયંશિસ્ત, ચારિત્ર્ય, કરુણા અને પ્રામાણિકતાથી શોભતો વ્યવહાર રાખે છે, જેને કારણે સમાજને પણ લાભ થાય છે. જિગર મુરાદાબાદીનો શૅર મમળાવવા જેવો છે:

તુમ જમાને કી રાહ સે આયે.
વરના સીધા થા રાસ્તા દિલ કા.

સંશોધનો એવું કહી જાય છે કે વારંવાર ક્રોધે ભરાવાની ઘટના અને કાયમી ચિંતાને કારણે શરીરની તંદુરસ્તી સામે જે જોખમ ઊભું થાય તે સતત થતા ધૂમ્રપાનને કારણે પેદા થતા જોખમ જેટલું જ ગંભીર છે. સંવેદનાત્મક બુદ્ધિના અભાવને કારણે બુદ્ધિ બેવડ વળી જાય છે અને કારકિર્દી ખતમ થાય છે. સૌથી મોટી હાનિ બાળકોને થાય છે. એક બાબત નિરાંત આપે તેવી છે. સંવેદનાત્મક બુદ્ધિ જન્મ સમયે નક્કી થઈ જતી નથી. આ સંદર્ભે લેખક બે મુદ્દાઓને મહત્ત્વ આપે છે:

(૧) Meta cognition (વિચાર-પ્રક્રિયા અંગેની સભાનતા)

(૨) Meta mood (પોતાની સંવેદનાઓ અંગેની સભાનતા)

આ મુદ્દાઓને આધારે લેખક ત્રણ પ્રકારના લોકોની વાત કરે છે:

(અ) 'સ્વ' પ્રત્યે સભાન, એવા લોકો, જેઓ પોતાના લાગણીતંત્ર અંગે જાગૃત છે અને પોતાની ઊર્મિઓને સંભાળી શકે છે.

(બ) સંવેદનાના કેદી જેવા લોકો, જેઓ લાગણીનાં આક્રમણો આગળ લાચાર છે તેથી લાગણીઓ એમનો કબજો લઈ લે છે.

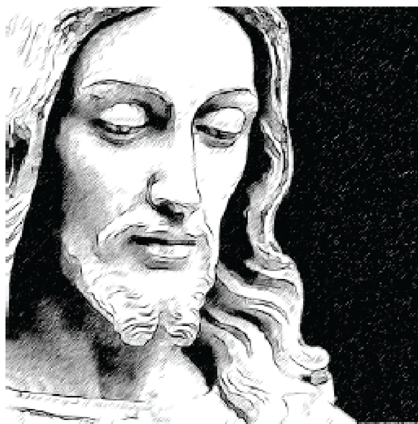
(ક) સંવેદનાનો સ્વીકાર કરનારા લોકો, જેઓ જેમ ચાલે તેમ ચાલવા દે છે અને પરિવર્તન માટે કશું કરતા નથી.

લેખક કહે છે: વીસમી સદીના અંતે અમેરિકામાં કામ કરતા લોકોનો ત્રીજો હિસ્સો 'નોલેજ વર્કર્સ'નો હશે. તેઓ પોતપોતાના મર્યાદિત ક્ષેત્રના જ તજ્જ્ઞો હશે. આવાં કાર્યો

કરનારાઓ વચ્ચે સંકલનની અને ટીમવર્કની જરૂર પડશે. પીટર ડ્રકર તો ત્યાં સુધી કહે છે કે કોઈ એક વ્યક્તિ કરતાંય કામ કરનારાઓનું જૂથ વધારે મહત્ત્વનું બનશે. જૂથની સફળતામાં વ્યક્તિના બુદ્ધિ અંક કરતાં જૂથનો બુદ્ધિ અંક વધારે અગત્યનો બની રહેશે. જૂથનો બુદ્ધિ અંક (I.Q .) એટલે જૂથના સભ્યો વચ્ચેની સંવાદિતા. જૂથનો બુદ્ધિ અંક એ જૂથના સભ્યોનો સરેરાશ બુદ્ધિ અંક નહીં હોય. એનું હાર્દ સંવેદનાત્મક બુદ્ધિમાં રહેલું છે. સંવેદન-બધિરતા માટે ગોલમેન 'emotional illitaracy ' શબ્દો પ્રયોજે છે.

કંપનીમાં જ્યારે પરિવારભાવ પેદા થાય ત્યારે કર્મ વૈતરું નથી રહેતું. જે માણસ સામે ઊભેલા માણસનો આદર કરે છે એ ઈશ્વરનો આદર કરે છે. કંપનીનો પટાવાળો પણ આદરણીય છે, કારણ કે ઈશ્વરે એને માનવી તરીકે પૃથ્વી પર મોકલવા માટે લાયક ગણ્યો છે. મૅનેજમૅન્ટના કેન્દ્રમાં જ નહીં, મૅનેજમૅન્ટના પરિઘ પર પણ માણસ છે, કેવળ માણસ!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



લાકડું ફાડો.
હું ત્યાં હોઈશ.
પથ્થર ખસેડો
અને તમે મને ત્યાં જોશો.

ઈસુ ખ્રિસ્ત

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ સી. કે. પ્રહ્લાદની દૃષ્ટિએ

ગ્રાહક



સન ૧૯૯૫ની નાતાલની રજાઓમાં ચારે બાજુ ઉત્સવ અને કલ્લોલની વચ્ચે હું એક યક્ષપ્રશ્નથી ઘેરાયેલો હતો. એ સતત સતાવતો પ્રશ્ન હતો: 'આપણી બધી અદ્યતન ટૅક્નૉલૉજી, વ્યવહાર જ્ઞાન, સંપત્તિ, કાર્યદક્ષતા સાથે પણ સમાજના છેવાડે આવેલા, તરછોડાયેલા ગરીબ વર્ગ માટે આપણે શું કરી રહ્યાં છીએ? આપણે સાધેલા વિકાસે સમાજના આ વર્ગના જીવનમાં કશો ફેરફાર આણ્યો? સમાજના બધા વર્ગને સમાવી શકે એવો મૂડીવાદ (inclusive capitalism) સર્જવાનું આપણા માટે શક્ય ખરું? આ પ્રશ્નો જૂના છે, પરંતુ સમસ્યાઓ નવી છે અને ઉકેલ દૂર છે.

મને ભારતીય હોવાને કારણે વિકસિત અને વિકાસશીલ પ્રકારના, એમ બન્ને દેશોનો પરિચય છે. બન્ને પ્રકારના દેશો વચ્ચે કલ્પી ન શકાય તેવી અસમાનતા છે. એક નવી દૃષ્ટિ (vision) વડે આપણે રચેલા આર્થિક પિરામિડના પાયામાં (Base of Economic Pyramid) રહેલા ગરીબ અને શોષિત વર્ગ માટે કશુંક કરી ન શકીએ? બહોળો ધંધો ધરાવતી બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓની રોકાણક્ષમતા, સ્વૈચ્છિક સંસ્થા(NGO)ની પ્રતિબદ્ધતા (commitment) અને આ નીચલા વર્ગનો સમાવેશ કરતો એક અનન્ય, સહ-સર્જનાત્મક ઉકેલ આપણે લાવી શકીએ ખરા? આ નવા સર્જનાત્મક અભિગમ દ્વારા આપણે આ વર્ગની ગરીબીને તકમાં પરિવર્તિત કરી શકીએ? મારા મત મુજબ આ સદીનો સૌથી મોટો પડકાર જ આ છે.

સૌ પ્રથમ આપણે આપણી ભાષા બદલવાની છે. 'ગરીબી નિવારણ' અને 'ગરીબ વર્ગ' – આવા ચીલાચાલુ શબ્દોમાં ઇતિહાસનો ભાર વરતાય છે. આવા શબ્દોના ઉપયોગ દ્વારા મનમાં એક ચિત્ર ઊઠે છે તેમાં માનવજીવનની ઉપેક્ષા અને ઇતિહાસની એક દુર્ગંધ રહેલી છે. આવા ચિત્રને બદલી 'હજી જેઓની જરૂરિયાત આપણે સંતોષી શક્યા નથી' કે પછી 'જેઓ સુધી હજી આપણે પહોંચ્યા નથી એવો ગ્રાહકવર્ગ' – એવું ચિત્ર મનમાં ઉપસાવીશું તો કદાચ આપણે તેને નીચી દૃષ્ટિએ જોવાને બદલે એક નવા અભિગમ દ્વારા એક નવી સન્માનભરી નજરે જોઈ શકશું.

કોઈ પણ ધંધો એ ગ્રાહકની જરૂરિયાતથી (consumer needs) શરૂ થાય છે અને ગ્રાહકના સંતોષ (customer satisfaction)

ઉપરની પ્રક્રિયાથી અંત પામે છે. આપણે આ નવીન અભિગમ દ્વારા જોઈએ તો એ ‘બિચારો ગરીબ’ નહીં પણ આપણને ધંધાની તક પૂરી પાડતો અને ‘હજુ સુધી વણસંતોષાયેલો ગ્રાહક’ નજરે પડશે. આજકાલ ‘ Consumer is king ’ એવો અભિગમ અસ્તિત્વમાં છે. આ નવા વણસંતોષાયેલા ગ્રાહક આપણા ધંધાના વિકાસાર્થે એક નવી તક આપશે. ગાંધીજીએ કહ્યું છે: ‘ગ્રાહક તમારા ધંધાની સૌથી અગત્યની હસ્તી છે.’ આ ગ્રાહકવર્ગને જોવાની નવી દૃષ્ટિ આપણને વિકાસનો એક નવો જ માર્ગ બતાવશે. દુનિયાના ચારસો કરોડ ગરીબ ગ્રાહકો (Four Billion Poor) દુનિયાને વિકસવા માટેનું એક તંત્ર બની શકશે.

નાતાલની રાત્રિએ ઉદ્ભવેલા પ્રશ્નો અને તેના ઉકેલ માટેની મારી એકાંત અને લાંબી યાત્રાને અંતે મેં આ પુસ્તક લખ્યું છે.

[સી. કે. પ્રહ્લાદ * , ‘ફૉર્ચ્યુન ઍટ ધ બોટમ ઑફ ધ પિરામિડ’ પુસ્તકની પ્રસ્તાવનામાંથી.]

* સદ્ગત સી. કે. પ્રહ્લાદ આજના જમાનાના ‘મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ’ ગણાય છે. તેઓની ખોટ સાલશે.

૧૭ સફળતા કે સાર્થકતા?

સૌ દોડી રહ્યાં છે. તેઓ દોડવામાં જ એટલાં રમમાણ છે કે દિશા અંગે વિચારવાનો સમય નથી. દોડવાનું પ્રયોજન શું છે? દોડવું એ જ દોડવાનું પ્રયોજન ન હોઈ શકે. ઘોડાની રેસ જોવાનું બન્યું નથી, પરંતુ ફિલ્મોમાં રેસનાં દૃશ્યોમાં વગર લેવેદેવે દોડતા અને હાંફતા ઘોડાઓ જોયા છે. જૅકપોટ સૌના નસીબમાં નથી હોતો. એક જણ બડભાગી બને તે માટે ઘણા બધા લોકોએ ધોવાઈ જવું પડે છે. સુખને દૂરબીન વડે જોતાં રહેવું પડે છે, પરંતુ નિરાશા તો હાથવેંત છેટી હોય છે. સુખનું શિખર સર કરવા માટે નિરાશાના સરળ હપ્તા પાડવામાં આવે છે. મહત્ત્વાકાંક્ષી માણસનાં કારસ્તાનો બિચારા ઘોડાને જંપીને બેસવા દેતાં નથી. ઘોડો રેસથી અને જૅકપોટથી પર હોય છે. ઘોડો કેવળ ઘોડો જ હોય છે. માણસ પોતાની રુગ્ણતા ઘોડાના જીન પર ગોઠવી દે છે અને બિચારો ઘોડો માણસની પ્રૉક્સીમાં દોડતો જ રહે છે.

પુરાણકથામાં અશ્વમાનવ(સેન્ટોર)ની કલ્પના વાંચવા મળે છે. ગિરીશ કર્નાર્ડનું વિખ્યાત નાટક ‘હયવદન’ યાદ આવે છે? આજના અશ્વમાનવનું શરીર અશ્વનું અને મુખ માનવીનું! ઘોડાની રેસમાં એક ઘોડો થોડોક આગળ નીકળી જાય ત્યારે સંભળાતી હર્ષની કિકિયારી, પાછળ પડી ગયેલા ઘોડા પર અરમાનોનો દાવ લગાવી બેઠેલા અન્ય લોકોના કાનમાં ભોંકાતી રહે છે. એક ઘોડો થોડોક ધીમો પડે ત્યારે અનેક લોકોનું હૃદય એક ધબકારો ચૂકી જાય છે. વિજય પામેલા ઘોડાને થાબડવામાં આવે છે, વહાલથી પંપાળવામાં આવે છે અને ક્યારેક ચુંબન પણ કરવામાં આવે છે. કેટલાય સુખી લોકોની તમોગુણી નવરાશ ઘોડાઓને જંપવા નથી દેતી. લૉર્ડ હેલિફેક્સનું વિધાન છે: ‘ઘોડાઓ ચોરવાના ગુના બદલ માણસને ફાંસી નથી અપાતી, પરંતુ ઘોડા ન ચોરાય તે માટે ફાંસી આપવામાં આવે છે.’ અશ્વતા અને મનુષ્યતા વચ્ચેની મૈત્રી સદીઓ જૂની છે.

આપણે સૌ દોડી રહ્યાં છીએ, પરંતુ આપણા મોંમાં ભેરવાયેલી લગામ દેખાતી નથી. રેસકોર્સનું મેદાન ગોળ હોય છે અને આપણી પૃથ્વી ગોળાકાર છે. આગળ નીકળી જવાની હોંશમાં મોંમાં ભેરવાયેલી લગામ પણ કોઈને ખૂંચતી નથી. જે ખૂંચવું જોઈએ તે ન ખૂંચે, ત્યારે જાણવું કે મનુષ્ય સફળ થવાના નશામાં ચકચૂર છે. લગામ વિનાનો મનુષ્ય ક્યાં તો સાધુ હોય કે પછી સેતાન હોય. ઘણા સુખી લોકો પોતાને ‘લાયન’ તરીકે ઓળખાવે છે. જંગલમાં રાજાશાહી નથી હોતી, તોય આપણે સિંહને ‘વનરાજ’ કહીએ છીએ! સિંહને આ વાત ખબર નથી હોતી. આપણા પ્રક્ષેપો (પ્રોજેક્શન્સ) સિંહને માથે મારવામાં આવે છે. કોઈ શિયાળ લુચ્ચું નથી હોતું. કોઈ બગલો દંભી નથી હોતો. કોઈ વાઘ ક્રૂર નથી હોતો. બધાં પ્રાણીઓ પોતપોતાની પ્રકૃતિ પ્રમાણે જીવે છે. કેવળ મનુષ્ય પોતાની પ્રકૃતિ છોડીને વિકૃતિને પનારે પડે છે. જૂનાગઢના નવાબે કૂતરાનાં લગ્ન ધામધૂમથી કરાવેલાં. ઘોડાનો ઇન્ટરવ્યૂ જ લેવાનો બાકી છે. વરરાજાના ઘોડાનું સ્ટેટસ વરરાજાના સ્ટેટસ જેટલું જ હંગામી હોય છે. રાણા પ્રતાપ અને છત્રપતિ શિવાજીના ઘોડાઓનું સ્ટેટસ ક્ષત્રિયના સ્ટેટસ જેવું જ હોવાનું! માલદાર માણસનો આલ્શેસિયન કૂતરો ઍરકન્ડિશન્ડ ઓરડામાં સૂઈ જાય એવું નજરે જોયું છે. એ કૂતરાનું ડોગફૂડ, ગરીબ માણસના રોટલા કરતાં વધારે મોંઘું હોય છે. ગાયમાતાનાં માનપાન પાળેલા શ્વાન કરતાં ઓછાં હોય છે. ઘોડાઓમાં

પંચકલ્યાણી ઘોડો શ્રેષ્ઠ ગણાયો છે. જે ઘોડો નબળો હોય તેને અબલક કહેવામાં આવે છે. મનુષ્યોની તકરારમાં યુદ્ધ દરમિયાન કુલ કેટલા ઘોડા મર્યા હશે? પોતાની પીઠ પર બેઠેલા રાજાનો દુશ્મન જે ઘોડા પર બેઠો છે, તે ઘોડાને પોતાનો દુશ્મન ગણવાનું કોઈ ઘોડા માટે શક્ય ખરું? રાણા પ્રતાપનો ઘોડો ચેતક અમરત્વ પામ્યો, પરંતુ વગર કારણે 'શહીદ' થયેલા લાખો નિર્દોષ ઘોડાઓનું શું? એમને તો કીર્તિ પણ ન મળી!

હરીફાઈ આજના બિઝનેસનું કાળજું છે. મૅનેજમૅન્ટ એનું હૃદય છે. નફો એનો પ્રાણ છે. સફળતા એનો ધબકાર છે. સફળતા હવે રોગની કક્ષાએ માણસને કનડતી થઈ છે. સફળતા એક એવો નશો છે, જે માનવીને સાર્થકતાની અનુભૂતિ સુધી પહોંચવા જ નથી દેતો. રૂપસુંદરી મેડોના સફળ થાય છે, જ્યારે કરુણામૂર્તિ મધર ટેરેસા સાર્થક થાય છે. મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ, લીડરશિપ અને બિઝનેસના બધા ખ્યાલો સફળતાની સીમ વટાવીને સાર્થકતાના ઉપરવાસ ભણીની યાત્રાનો પ્રારંભ કરાવનારા નથી હોતા. સાર્થકતા એવરેસ્ટની ટોચ પર આસનસ્થ છે, જ્યારે સફળતા પાવાગઢની અડધી માંચીએ માંડ પહોંચતી હોય છે. આજનો માણસ છીછરી સફળતાનો આશક બનીને 'પ્રથમ' શબ્દના પ્રેમમાં પડ્યો છે. પ્રથમતા એને ચુંબકની માફક ખેંચે છે. પ્રથમતા પ્રાપ્ત કરવાની ઝંખના એને અશ્વમાનવ બનાવી મૂકે છે. એ હાંફતો હાંફતો જીવે છે અને દોડતો દોડતો જમે છે. કેટલાક લોકો ખાઈ ખાઈને મરે છે અને કેટલાક લોકો પી પીને મરે છે. બહુ ઓછા લોકો જીવી જીવીને મરતા હોય છે. સાર્થકતાનો દિવ્ય સ્વાદ એ પામતો નથી. એનું પરિવાર જીવન ખતમ થાય, તોય એ હાંફવાનું છોડવા તૈયાર નથી હોતો. તમે જીભ બહાર કાઢીને બેઠેલા હાંફતા શ્વાનને ધારીને જોયો છે? એ નિરાંતે બેઠો હોય ત્યારે પણ શા માટે હાંફે છે? મોઢું વલ્લું કરીને હાંફવાની એને ટેવ પડી ગઈ છે. ક્યારેક મહાનગરનો માનવી 'શ્વાનમાનવ' બનીને હાંફતો રહે છે. હાંફવું એ એની ટેવ છે. નિરાંત તો પછાતપણાની કે અસફળતાની નિશાની ગણાય છે. એ હાંફે છે તેથી 'ડાયનેમિક' ગણાય છે. એ અમથો દોડે છે તેથી 'સ્માર્ટ' ગણાય છે. શ્વાનની વધારે બદનક્ષી કરવાનો મારો ઇરાદો નથી.

'સફળતા'ની વ્યાખ્યા કરવાનું કામ ખિસકોલીને પકડવા જેટલું મુશ્કેલ છે. 'વ્યાખ્યા' શબ્દમાંથી 'વ્યાખ્યાન' શબ્દ આવ્યો છે. 'મોંઘવારી'ની વ્યાખ્યા શું? ઘર બંધાઈ જાય એટલી રકમમાંથી માત્ર બાથરૂમ બંધાય, ત્યારે મોંઘવારીનો મર્મ સમજાય છે. મોંઘીદાટ નિશાળોમાં પ્રવેશ મેળવવા માટે આપવામાં આવતું દાન જ્યારે મોંઘા રેસ્ટોરાંમાં બેરરને અપાતી ટિપ જેટલું સહજ બને ત્યારે માનવું કે તમારું 'જીવનધોરણ' ઊંચું આવ્યું છે. જ્યારે માણસની ડાબા હાથની કમાણી એના પગાર કરતાં મોટી થાય ત્યારે એ માણસનું 'જીવનધોરણ' ઊંચું ગણાય! શહેરની સાર્વત્રિક ગંદકી પણ ક્યારેક રસ્તાના ક્રૉસિંગ પર ઊડતા રંગીન ફુવારા આગળ ઝંખવાણી પડી જાય ત્યારે માનવું કે શહેર 'વિકાસ' પામ્યું છે. જ્યારે વૃક્ષોનાં થડ કરતાં બત્તીના થાંભલાની સંખ્યા વધી જાય ત્યારે નગર મહાનગર બની જાય છે. જ્યારે ધૂળ ઘટી જાય અને ધુમાડો વધી જાય ત્યારે નગરને મહાનગરનો દરજ્જો પ્રાપ્ત થાય છે. વરસાદ પડે ત્યારે ફુવારાનો અહં ઘવાય છે. એની સફળતાના ઉછાળા શમી જાય છે. વરસાદ અધોગામી છે, છતાંય સાર્થક છે. ફુવારો ઊર્ધ્વગામી છે છતાં વરસાદ પડે ત્યારે એની સફળતાનો પત્તો નથી લાગતો. ફુવારાને સૌથી મોટો ભય ચોમાસાનો લાગતો હોય છે. ફુવારાને રણ ગમતું હોય છે.

સફળતાના રોગને કારણે એક સારો ડૉક્ટર બીજા સારા ડૉક્ટરને, એક સારો કવિ બીજા સારા કવિને, એક રૂપાળી સ્ત્રી બીજી રૂપાળી સ્ત્રીને અને એક સંત બીજા સંતને

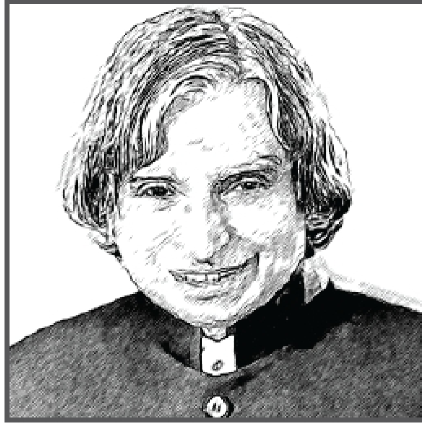
સ્વસ્થતાપૂર્વક સ્વીકારી ન શકે એવું પણ બને છે. સમગ્ર સમાજ જ્યારે એકવીસમી સદીમાં સફળતા નામની વિષકન્યાના પ્રેમમાં 'પડ્યો' હોય ત્યારે 'નિષ્ફળ' છતાં સ્વસ્થ આદમીને શોધવા માટે દીવો લઈને દિવસના અજવાળામાં નીકળવું પડશે. એવો આદમી ક્યાંક જડી જાય તો તમારે કોઈ આશ્રમે જઈને પોતાનું ધાર્મિક સામ્રાજ્ય જમાવવા માટેના પેંતરા કરનારા ગુરુજીનો ચરણસ્પર્શ કરવાની તકલીફ નહીં લેવી પડે. આજકાલ મૅનેજમૅન્ટ, બિઝનેસ અને સફળતાના ખ્યાલો કોઈ મલ્ટિ-નેશનલ કંપનીમાં નહીં, પરંતુ ધનવૈભવથી ફાટફાટ થતા આશ્રમમાં ચરિતાર્થ થતા જોવા મળે છે. સાર્થકતા નામની શીલવાન ગૃહિણીની કામવાળીનું નામ સફળતા છે.

આલ્બર્ટ આઇન્સ્ટાઇન સફળ થયો એ જુદી વાત છે, પરંતુ જો એ નિષ્ફળ ગયો હોત તો બન્ને વખતે કેવી કેવી વાત થઈ હોત? એ વાત આઇન્સ્ટાઇનના શબ્દોમાં જ સાંભળવા જેવી છે. આઇન્સ્ટાઇન યહૂદી હતો અને યહૂદી હોવાને કારણે એણે હિટલરનું નાઝીવાદી જર્મની છોડવું પડેલું. જર્મની છોડીને એ અમેરિકા ગયો અને વિજ્ઞાની તરીકે જગતમાં નામ કમાયો. આજે એની ગણના વિશ્વના સૌથી મહાન વિજ્ઞાની તરીકે થાય છે. એ સફળ થયો, ખૂબ જ સફળ થયો.

હવે આઇન્સ્ટાઇનના જ શબ્દોમાં સફળતા-નિષ્ફળતા વખતે લોકોએ કેવી કેવી વાતો કરી હોત એ સાંભળો. આઇન્સ્ટાઇન કહે છે: 'જો હું નિષ્ફળ ગયો હોત તો જર્મન પ્રજાએ કહ્યું હોત કે હું યહૂદી છું અને ફ્રેન્ચ પ્રજાએ કહ્યું હોત કે હું જર્મન છું, પરંતુ જો હું સફળ થયો હોત તો જર્મન પ્રજાએ કહ્યું હોત કે હું જર્મન છું અને ફ્રેન્ચ પ્રજાએ કહ્યું હોત કે હું વિશ્વનાગરિક છું.' હિંદી કવિ અજ્ઞેયની પંક્તિઓમાં માણસમાં પડેલી 'સ્માર્ટ લુચ્ચાઈ' પર સાવ મૌલિક રીતે કટાક્ષ કરવામાં આવ્યો છે. સાંભળો:

સાઁપ! તુમ સભ્ય તો હુએ નહીં!
નગરમેં બસના ભી તુમ્હે નહીં આયા!
એક પ્રશ્ન પૂછું? ઉત્તર દોગે?
તો ફિર કૈસે સીખા ડઁસના?
વિષ કહાઁ સે પાયા?

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા

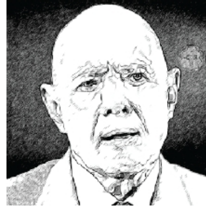


ક્યારેક એક અબજ લોકોનો
આપણો દેશ એવી રીતે
વિચારે છે, કે
આપણે દસ લાખ લોકો
જ ન હોઈએ!

ડૉ. એ.પી.જે. અબ્દુલ કલામ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

ઘડિયાળ, હોકાયંત્ર, સફળતા અને સાર્થકતા



જીવનમાં આપણા માટે ખૂબ અગત્યની હોય તેવી બાબતોને અગ્રતા આપવામાં પડતી મુશ્કેલી આપણે બે ઉપકરણોના રૂપકથી સરસ રીતે સમજી શકીએ. એ બે ઉપકરણો છે: ઘડિયાળ અને હોકાયંત્ર યાને દિશાસૂચક યંત્ર.

ઘડિયાળ આપણી પ્રતિબદ્ધતા, ઍપોઇન્ટમૅન્ટ્સ, કાર્યક્રમ, ધ્યેય, પ્રવૃત્તિ અને રોજિંદી ઘટમાળનું પ્રતીક છે. આપણે આપણા જીવનાવકાશને કઈ રીતે પસાર કરીએ છીએ તેનું પ્રતીક ઘડિયાળ છે.

હોકાયંત્ર આપણી દૃષ્ટિ, આપણાં મૂલ્યો, સિદ્ધાંતો, આંતરિક સત્ત્વ

અને દિશાનું પ્રતીક છે. જીવનાવકાશને આપણે કઈ દિશામાં દોરીએ તેનું પ્રતીક છે. સંઘર્ષ ત્યારે આવે છે કે જ્યારે એ બે વચ્ચે અંતર પડી જાય છે. જે બાબતોમાં આપણે સમય પસાર કરીએ છીએ, તે બાબતો આપણા જીવનની પ્રાયોરિટી (અગ્રતાક્રમ)માં આવતી નથી. સફળતાને આપણે પૈસા અને કારકિર્દીના સંદર્ભે જ માપતા રહ્યાં છીએ.

ઘડિયાળ આપણને સફળતા તરફ લઈ જાય છે, જ્યારે હોકાયંત્ર આપણને સાર્થકતા તરફ લઈ જાય છે.

[સ્ટિફન કૉવેના પુસ્તક ‘ફર્સ્ટ થિંગ્સ ફર્સ્ટ’માંથી]

૧૮ પાનવાળાનો ચકચકતો ખૂમચો

દુનિયામાં કમ્પ્યૂટર સંસ્કૃતિનો વિકાસ થઈ રહ્યો છે તે જોઈને હરખ થાય છે. ક્યારેક એમ પણ થાય છે કે કમ્પ્યૂટર માણસ જેવા માણસને ગ્રસી નહીં જાય? માનવ યંત્રવત્ બને અને યંત્ર માનવવત્ બને તો કદાચ માનવતાની સોડમ જ નષ્ટ થાય એ શક્ય છે. દુનિયામાં બસ-સ્ટૅન્ડ પર, રેલવે સ્ટેશન પર, ઍરપૉર્ટ પર કે રસ્તા પર આજનો મનુષ્ય તેના વાંચવામાં આવતી અસંખ્ય સૂચનાઓનું અનુસરણ કરતો રહે છે. રસ્તે લાલ લાઇટ જોઈને વાહન થંભાવી દેવું એ પણ યાંત્રિક રીતે મળેલી સૂચનાનું અનુસરણ છે. ઍરપૉર્ટ પર અનેક ગેટ્સ હોય તેમાંથી યોગ્ય ગેટ પર પહોંચવા માટેની સૂચના લગભગ આંખ મીંચીને અનુસરવાની રહે છે. ધીમે ધીમે યંત્ર તરફથી મળતી અસંખ્ય સૂચનાઓ અનુસરવાની પણ ટેવ પડતી જાય છે. અમેરિકામાં કાર ચલાવનારે પ્રત્યેક વળાંક પર જોવા મળતા લાલ પાટિયા પર વાંચવા મળતી STOP સંજ્ઞા પ્રમાણે કાર અટકાવી દેવી પડે છે. એ સૂચનાઓનું અનુસરણ આપણા હિતમાં છે. વાત ખરી, પરંતુ ધીમે ધીમે માણસ પોતાને મળતી અસંખ્ય અહિંસક સૂચનાઓનો ગુલામ બનતો જાય છે. એવો વહેમ પડે છે કે યંત્ર સૂચના આપે છે અને જાણે એક જીવતું યંત્ર સૂચનાનું પાલન કરે છે. ઇન્ટરનેટ સૂચના આપે છે અને સામે બેઠેલા યંત્રવત્ માનવી એ સૂચના પ્રમાણે 'માઉસ' પર પોતાની આંગળીઓ દબાવતો રહે છે. આવી ગુલામીને કોઈ 'ગુલામી' નથી કહેતું!

ભારતની વાત જરા જુદી છે. સૂચના પ્રમાણે શિસ્તબદ્ધ થવામાં ભારતીય નાગરિકને મુશ્કેલી પડે છે. જ્યાં ધૂમ્રપાન પર પ્રતિબંધ હોય ત્યાં ધુમાડો જ ધુમાડો! આપણી પ્રજા 'અવિનય કાનૂનભંગ' કરવામાં ગૌરવ લેનારી છે. માણસને મળતી ઇલેક્ટ્રોનિક સૂચનાઓની સંખ્યા રોજ વધતી જાય છે. ઘરમાં પડેલું માઇક્રો-ઓવન પણ તમને કહે તે મુજબ તમારે કરવું પડે છે. પરિણામ એ જ કે માણસે નાછૂટકે યંત્રની સ્માર્ટનેસ, નિયમબદ્ધતા અને નિષ્પક્ષ જડતા ઓઢી લઈને અદ્યતન માનવ બનવું જ પડે છે. વિચારવાની જરૂર જ ન પડે એ હદે માણસે સ્વયંસંચાલિત સૂચનાઓનો મારો હોંશે હોંશે વેઠવો પડે છે. કદાચ આજે એકવીસમી સદીનો 'પ્રોગ્રામ્ડ મનુષ્ય' સર્જાતો જાય છે. બધી બાબતો માટે ફૉર્મ્યુલા તૈયાર છે. રોગની સારવાર માટે ફૉર્મ્યુલા તૈયાર છે. વ્યાયામ માટે કે યોગ માટે ફૉર્મ્યુલા તૈયાર છે. પર્સનાલિટીના વિકાસ માટે, પ્રેમ કરવા માટે, આરોગ્ય જાળવવા માટે અને બિઝનેસમાં સફળ થવા માટે ફૉર્મ્યુલા તૈયાર છે. તમારે કશુંય વિચારવાનું નથી. માત્ર પગથિયાં અનુસરો એટલે પત્યું! માણસ સૂચનાનુસારી બને ત્યારે વિચારવાનું ઘટતું જાય છે. જે મનુષ્ય વિચારતો નથી, તે જીવતેજીવત 'મરેલો' ગણાય.

હવે માણસ એકલો એકલો રમત રમે છે. યંત્ર એને રમાડે ત્યારે બીજા માણસની જરૂર નથી રહેતી. યંત્ર-સંસ્કૃતિનું એક લોકપ્રિય ફરજંદ વીડિયો ગેમ્સ તરીકે ઓળખાય છે. તમે અંદરથી ખાલીખમ થઈ જાવ ત્યારે તમારા ખાલીપાને સખણો રાખવા માટે હવે પછીનાં વર્ષોમાં યંત્રમાનવ(રૉબો)ની જરૂર પડશે. આઇસેક એસિમોવે યંત્રમાનવને કેન્દ્રમાં રાખીને અનેક નવલકથાઓ લખી છે. એણે વાર્તામાં લખેલું એક વિધાન કાન દઈને સાંભળો:

ડેનીલ એટલો તો માનવીય રૉબો હતો
કે બાલે એને મિત્ર જ ગણતો
અને હજી પણ એના વિના
બાલેને સૂનું સૂનું લાગે છે.
બધા રૉબો આવા હોય તો!

પતિ કમ્પ્યૂટર પર બેઠો બેઠો રમત રમવામાં મશગૂલ રહે અને પત્નીને એકલું લાગે છે. એવી પત્નીને 'કમ્પ્યૂટર વિડો' કહેવામાં આવે છે. છતે પતિએ અનોખું વૈધવ્ય ભોગવતી 'અખંડ દુર્ભાગ્યવતી' પત્નીને અન્ય મિત્ર ખોળી લેવાનો અધિકાર છે, એવું કહીએ તો અધાર્મિક ગણાઈ જઈએ! સૌના નસીબમાં આવી બદનક્ષી ક્યાંથી!

બધું બદલાઈ રહ્યું છે, ઝડપભેર બદલાઈ રહ્યું છે. માણસે આવા ઝડપી ફેરફારોનો સામનો ઇતિહાસમાં કદી નથી કર્યો. ગયું વર્ષ જાણે ગઈ સદી જેટલું દૂરનું બની જાય છે. એક જ દસકો કેટલા બધા ફેરફારોનો ઢગલો ખડકી દે છે? માણસ જેવો માણસ જાણે માણસ મટીને 'ફેરફારિયો' (change-slave) બની ગયો છે! એની સંપ્રજ્ઞતાનો ઉલાળિયો થઈ ગયો છે. આસપાસની સૃષ્ટિમાં સતત થતા ફેરફારોને પચાવવામાં જ એની સઘળી શક્તિ ખર્ચાઈ જાય છે. અમેરિકા જેવો દેશ 'ફેરફારિકા' બની ગયો છે. સૈનિકનું સૈનિકપણું યંત્રવત્ બનતું ચાલ્યું છે. ભવિષ્યનાં યુદ્ધોમાં 'જીવતા' સૈનિકો ઝાઝા નહીં હોય, પરંતુ મરેલા નાગરિકો ઓછા નહીં હોય. કાટમાળમાં દટાઈ મરેલા મનુષ્યને કબ્રસ્તાનની ગરજ નથી હોતી.

આપણા દેશની વાત ન્યારી છે. આપણો પ્રમાદ સાવ અનોખો છે. અહીં લગ્ન વખતે હજી બૅન્ડ-વાજાં વાગતાં રહે છે. ભારતમાં લગ્ન વખતે થતો ઘોંઘાટ જેવો ઓગણીસમી સદીમાં હતો, તેવો ને તેવો હજી કાયમ છે. હજી આપણા દેશમાં વરરાજાને નજર ન લાગે તે માટે મેશનું કાળું ટપકું કાયમ છે. એ વરરાજો ડામર પર ડાઘો પાડે તેટલો કાળો હોય તોય કાજળનું ટપકું! આપણી એકની એક ચેતના સામેનાં જોખમો વધી રહ્યાં છે. મોટી કંપનીમાં કામ કરતો નાનો કર્મચારી ગુલામ નથી હોતો, પરંતુ એ સ્વતંત્ર પણ નથી હોતો. રિલાયન્સ જેવી વિરાટ કંપનીઓમાં કામ કરનારા ઑફિસરને જે સ્ટ્રેસ (ભાર) રહે છે તે એના પગારના આંકડા જેટલો જ પ્રભાવશાળી હોય છે. કંપની હોય ત્યાં ટાર્ગેટ હોય. ટાર્ગેટ હોય ત્યાં કામના કલાકો વજનદાર હોય. ઘોડાને દોડવાનું ગમે છે, પરંતુ રેસનો ઘોડો પોતાને માટે થોડો દોડે છે? મનુષ્યના મોંમાં લગામ ન શોભે, પરંતુ અદૃશ્ય લગામ જોવા કોણ નવરું હોય? મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ ક્યારેક મૉડર્ન ગુલામીની યંત્રણા પેદા કરતી હોય છે. મોટો પગાર પણ એ યંત્રણાને ઘટાડી ન શકે. થોડાક ઓછા સ્ટ્રેસવાળી કંપનીનો થોડોક ઓછો પગાર કદાચ ઑફિસરની પત્નીને વધારે સુખી કરી શકે.

મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટનો આદર્શ છે: 'પ્રૉફેશનલિઝમ.' એમાં પોતાના વ્યવસાયને શોભે એવી પ્રામાણિકતાનો જયજયકાર છે. વાળંદની દુકાનમાં પ્રત્યેક નવા ગ્રાહક માટે સાવ નવી બ્લેડ લેવાનું રાખવામાં વાળંદીય પ્રૉફેશનલિઝમ રહેલું છે. એમ ન કરવામાં એઇડ્સનું જોખમ રોકડું! ડૉક્ટર, વકીલ, બિલ્ડર, પ્રાધ્યાપક, કલાકાર, કથાકાર, પત્રકાર, સાહિત્યકાર કે ઇજનેર મહાત્મા ગાંધી ભલે ન બને, પરંતુ 'પ્રૉફેશનલ' બને તોય દેશની ગરીબી ટળે તેમ છે. પ્રૉફેશનલિઝમ એ એકવીસમી સદીના નવા ધર્મનું નામ છે. ભેળસેળ ન કરવી એ વેપારીનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. જૂઠું ન લખવું એ પત્રકારનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. દંભમુક્ત હોવું એ સેવકનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. અસત્ય ન બોલવું અને ન આચરવું એ

સાધુનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. પૂરતી સિમેન્ટ વાપરવી એ કૉન્ટ્રાક્ટરનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. દવા વેચનારી ફાર્માસ્યુટિકલ કંપની તરફથી મળતી ભેટ ન સ્વીકારવી અને જરૂર પૂરતી જ દવા લખી આપવી એ ડૉક્ટરનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. નીવડેલા ખૂનીનો બચાવ ન કરવો એ વકીલનું પ્રૉફેશનલિઝમ છે. હવેનો ખેડૂત પણ સાવ ભોળો નહીં હોય, પ્રૉફેશનલ હશે.

૧૯૭૩ના વર્ષમાં મુંબઈમાં પાટકર હૉલ પાસે રહેવાનું થયેલું. ચર્ચગેટથી મરિન ડ્રાઇવ તરફ જતા રસ્તા પર 'ટૉક ઑફ ધ ટાઉન' રેસ્ટોરાં તરફ જતા માર્ગ પર પાનવાળા બેસતા. આ પાનવાળા હોટેલના ઓટલે આવેલી નાની બખોલમાં બેસનારા ન હતા. તેઓ પિત્તળનો મોટોમસ ચકચકતો ખૂમચો ગોઠવીને ફૂટપાથ પર બેસનારા હતા. એ ખૂમચા પર કાથો તથા ચૂનાના ચાંદીના ચકચકતા લોટાઓ ગોઠવતા. પાન માટેની બધી સામગ્રી એટલી સુંદર રીતે ગોઠવેલી હોય કે તમને પાન ખાવાની ટેવ ન હોય તોય પાન ખાવાનું મન થઈ જાય. રોજ જ્યારે સવારે દરિયે ફરવા જવાનું થતું ત્યારે સવારના પહોરમાં એ પાનવાળાઓ બ્રાસ પૉલિશથી પોતાના ખૂમચાને રોજ ઘસી ઘસીને ચકચકતા કરવામાં મશગૂલ જણાતા. પોતાના ખૂમચાને ચકચકતો રાખવાનો પુરુષાર્થ કરવો એ પાનવાળાનું વ્યવસાયી નીતિશાસ્ત્ર (પ્રૉફેશનલ એથિક્સ) ગણાય. ખૂમચાને અને ખૂમચા પર ગોઠવેલા ચાંદીના લોટાને ચકચકતો રાખવાને કારણે મારા જેવા કેટલાય પાન ન ખાવાવાળા લોકો પણ રસ્તે ઊભા રહી જતા અને પાનવાળાને કહેતા: 'દો કલકત્તી ઔર એક મઘઈ પાન ચાહિએ.' પ્રૉફેશનલિઝમમાં અપ્રામાણિકતાને સ્થાન નથી એ વાત ભૂલવા જેવી નથી.

પાનવાળો જે નિષ્ઠાથી પોતાનો ખૂમચો ઊજળો રાખે, એવી જ નિષ્ઠાથી કોઈ પ્રાધ્યાપક નવાં નવાં પુસ્તકો વાંચવાનું રાખે તો! તો આપણી યુનિવર્સિટીનું કૅમ્પસ તપોવન બની જાય. પ્રત્યેક વ્યવસાયમાં પોતાના ખૂમચાને ઊજળો રાખવાનું મહત્ત્વ હોય છે. મરિન ડ્રાઇવનો પાનવાળો પ્રૉફેશનલિઝમ કેળવવામાં આપણો ગુરુ બની શકે!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



નીચલી કક્ષાના માણસો
ધનની પાછળ પડે છે.
વચલી કક્ષાના માણસો
ધન સાથે માનની ઇચ્છા રાખે છે.
ઉત્તમ કક્ષાના લોકો
આદર ઝંખે છે, કારણ કે
મહાન લોકોનું ધન એટલે જ આદર.

ચાણક્યનીતિ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

પારમિતા (Excellence) એટલે શું?

વ્યક્તિ હોય કે કંપની, સફળતા માટે તેણે 'પારમિતા' (excellence) બતાવવી પડે છે. ફક્ત મહેનત કામ આવતી નથી. દરેક જગ્યાએ કંપનીએ પારમિતા દાખવી વધુ ને વધુ આગળ ધપાવવી પડે છે. ટૉમ પીટર્સ અને રૉબર્ટ વૉટરમેને એક સુંદર પુસ્તક ' In Search of Excellence ' લખ્યું છે. ત્યાર બાદ તેમણે બીજું પુસ્તક ' A Passion for Excellence ' પણ આપ્યું છે. પ્રથમ પુસ્તક ઊંડા સંશોધન પર આધારિત છે. દુનિયાભરમાં આવેલી શ્રેષ્ઠ ગણાતી ૭૫ કંપનીઓના વિશ્લેષણ બાદ લેખક એવા નિષ્કર્ષ ઉપર આવે છે કે પારમિતામાં આગળ રહેનારી કંપનીઓનો પાયો ખૂબ મજબૂત હોય છે. એ કંપનીઓ ઉપકરણોને વિચારો કરતાં વધારે મહત્ત્વ આપતી નથી. એ કંપનીઓ પોતાના કર્મચારીઓને વિચારો વ્યક્ત કરવા દે છે. વિશ્લેષણને એ કાર્ય-અવરોધક બનવા દેતી નથી. ખૂબ ઊંડા સંશોધન અને વિશ્લેષણને અંતે તેમણે આગળ વધેલી અને નફો કરતી કંપનીઓનાં લક્ષણો શોધી કાઢ્યાં છે. આ જ લક્ષણો પારમિતા તરફ ગતિ કરતી વ્યક્તિને પણ લાગુ પડી શકે છે. એવી વ્યક્તિનાં આઠ લક્ષણો આ રહ્યાં:

૧. કાર્ય માટે તત્પરતા અને પક્ષપાત: A bias for action

એ વ્યક્તિને કાર્યના ત્વરિત નિકાલની ટેવ હોય છે. સમસ્યાનું વિશ્લેષણ કરી તરત જ ઉપાય કરવા તરફ ધ્યાન આપે છે. * એક મોટી કંપનીના ઉચ્ચ અધિકારીએ તો એમ કહ્યું: 'અમારી સમક્ષ જ્યારે મોટી સમસ્યા આવે ત્યારે સિનિયર અધિકારીઓને અમે એક રૂમમાં દસ દિવસ માટે બેસાડી દઈએ છીએ. ઉકેલ મળે કે તરત જ તેના ઉપર અમલ કરી સમસ્યાનું નિરાકરણ કરી નાખીએ છીએ.'

* વાલ્મીકિ રામાયણમાં દશરથના સિનિયરમોસ્ટ પ્રધાન સુમન્ત્રને માટે त्वरितविक्रमः વિશેષણ પ્રયોજાયું છે. જે વ્યક્તિ કામનો ઝટ નિકાલ લાવવાનું પરાક્રમ ધરાવે તે 'ત્વરિતવિક્રમ' કહેવાય. સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલ આવા સમર્થ શાસક હતા. આવી જ ક્ષમતા મોરારજીભાઈ દેસાઈમાં પણ હતી. સમર્થ મૅનેજર નિર્ણય લીધા પછી એનો અમલ કરવામાં વિલંબ કરતો નથી. He is a wise decision-maker and a quick executioner
.

૨. ગ્રાહક સાથેની સમીપતા: Close to the customer

શ્રેષ્ઠ કંપનીઓ પોતાના ગ્રાહકો પાસેથી શીખે છે. તેઓ શ્રેષ્ઠ સેવા આપે છે. ગ્રાહક તેમના પર વિશ્વાસ મૂકી શકે છે. ઘણીબધી વખત સેવા કે નવી વસ્તુઓ માર્કેટમાં મૂકવાનો વિચાર ગ્રાહક તરફથી પણ મળી રહે છે.

૩. સ્વતંત્રતા અને સાહસવૃત્તિ: Autonomy and Entrepreneurship

શ્રેષ્ઠ અને નવું નવું કરવા માટેની ઉત્સુકતા ધરાવતી ઇનોવેટિવ કંપનીઓમાં વ્યક્તિને લીડર અને સાહસિક બનવાની સ્વતંત્રતા આપવામાં આવે છે. તે એક માળખાકીય સંસ્થા મટીને જાણે લીડર્સ અને તેમની સર્જનશીલતાનો મનગમતો માળો બની રહે છે. એઓ કર્મચારીઓને, 'ભૂલો કરો અને તેમાંથી શીખો' સૂત્રનો અમલ કરવા પ્રેરે છે.

૪. લોકો દ્વારા ઉત્પાદકતા: Productivity through People

શ્રેષ્ઠ કંપનીઓ મૂડીરોકાણ અને મજૂરી પર આધારિત નથી હોતી. તેઓ વ્યક્તિ એટલે કે કર્મચારીને જ ઉત્પાદકતાનો મૂળ સ્રોત ગણે છે. જાણીતી કંપની આઇબીએમ (IBM)ની એક સરળ ફિલૉસૉફી છે: 'વ્યક્તિનો આદર કરો.' આઇબીએમની સફળતા પાછળ આ સૂત્રનો મોટો ફાળો છે એમ એ જ કંપનીના થૉમસ વૉટ્સન જુનિયર કહે છે. બીજી એક મોટી કંપનીના CEO કહે છે કે: 'અમે કર્મચારીને વિચાર (idea)નો સ્રોત ગણીએ છીએ, ફક્ત બે હાથ નથી ગણતા.'

૫. મૂલ્યનિષ્ઠા: Value-driven Policy

કંપનીની શ્રેષ્ઠતમ સફળતા માટે તેની ફિલૉસૉફી અને મૂલ્યનિષ્ઠા વધુ અગત્યની અને પાયાની છે. તેનું મૂડીરોકાણ, ટૅક્નૉલૉજી,

આર્થિક સંપત્તિ, માળખું (structure) આ બધી વસ્તુઓ અગ્રતાક્રમમાં ત્યાર બાદ આવે છે. વળી કંપનીના માલિક કે CEO એ તેનો જાતે પ્રથમ અહેવાલ રાખવો જોઈએ. એ કામ બીજાને સોંપાય તેવું નથી. આઇબીએમના થૉમસ વૉટ્સન જુનિયર અને HP ના વિલિયમ હ્યુલેટ પોતે જ વર્કશોપની મુલાકાત લઈ જાતે તપાસ રાખતા. જાણીતી કંપની મૅક્ડોનાસ્ડના અધિકારી રે ક્રોક નિયમિતપણે તેમની કંપનીના દૂર દૂરના રેસ્ટોરાંમાં જાતે જઈને કંપનીની ફિલૉસૉફી Q.S.C. & V. (Quality, Service, Cleanliness and Value) પ્રમાણે ચકાસણી કરવાનું રાખતા.

૬. જાણો તે જ કરો: Stick to what you know

જાણીતી કંપની જોન્સન એન્ડ જોન્સનના ચૅરમૅન રોબર્ટ જોન્સન કહે છે: ‘તમે જે ધંધો બરાબર જાણતા નથી, તેમાં ક્યારેય ન પડો.’ પ્રોક્ટર અને ગેમ્બલના ભૂતપૂર્વ CEO , ઍડવર્ડ હારનેસ કહે છે તેમ, ‘કંપનીએ તેનો પાયો ક્યારેય ન છોડ્યો.’ શ્રેષ્ઠ કંપનીઓ પોતાનો પાયો મજબૂત રાખે છે. જે ધંધામાં તેમની નિપુણતા હોય તેમાં જ આગળ વધે છે.

૭. સરળ માળખું, ઓછો સ્ટાફ: Simple Structure, Lean Staff

જે કંપનીઓ શ્રેષ્ઠતાના ક્રમમાં આગળ આવી એ બધી કંપનીઓએ એમનું સંસ્થાકીય માળખું (organizational structure) અત્યંત સરળ રાખ્યું હતું. એ કંપનીઓમાં ઉચ્ચ અધિકારીઓ ઓછા અને હેરત પમાડે તેવાં સરળ માળખાંઓ જોવા મળ્યાં. કરોડો ડૉલરનો ધંધા ધરાવતી કંપનીઓ સો જેટલા ઓછા કર્મચારીઓ વડે જ ચાલતી હતી.

૮. મક્કમતા અને સ્વતંત્રતાનું સહઅસ્તિત્વ: Simultaneous Loose-Tight Coexistence

શ્રેષ્ઠ કંપનીઓ એક સાથે કેન્દ્રિત અને વિકેન્દ્રિત હોય છે. એક તરફ કારીગરો સુધી તેમની સ્વતંત્રતા પહોંચે છે, તો બીજી તરફ કંપનીનાં મૂલ્યોને તેઓ ખૂબ જ કેન્દ્રિત રાખે છે. તેમાં બાંધછોડ કરતા નથી. કામ કરવાની અને વિચારોની સ્વતંત્રતા છે, પરંતુ મૂલ્યનિષ્ઠામાં કોઈ બાંધછોડ નથી. આમ કેન્દ્રિકરણ અને વિકેન્દ્રિકરણનું સહઅસ્તિત્વ હોય છે.

***

લગભગ બધી જ શ્રેષ્ઠ કંપનીઓનાં મૂલ્યોમાં ‘વ્યક્તિ’નો આદર

રહેલો છે. વ્યક્તિઓને તેઓ સૌથી મૂલ્યવાન મૂડી ગણે છે. ગીતાના દસમા અધ્યાયમાં કૃષ્ણ જેમ પારમિતાનાં અનેક ઉદાહરણો આપે છે તેમ આ આઠ લક્ષણો હાજર હોય, તો કંપની શ્રેષ્ઠતા તરફ ગતિ કરે છે એમ જાણવું.

૧૯ જાહેરખબરનો જુલમ

એક કલ્પના કરવા જેવી છે. મોહમ્મદ ગઝની ઈસવીસન ૧૦૨૪ની સાલમાં સોમનાથ પર ચડાઈ કરે છે. સોમનાથના પ્રજાજનો સોમનાથના પાદરે એનું ભાવભીનું અભિવાદન કરે છે. લોકો ગઝની કહે એ બધું માનવા તૈયાર થઈ જાય છે. નથી લડાઈ થતી અને નથી લોહી વહેતું! મોહમ્મદ ગઝનીની જગ્યાએ ‘જાહેરખબર’ શબ્દ ગોઠવી દો તો બધું સમજાઈ જશે. આજે આક્રમણનું અભિવાદન સતત (24 × 7) થઈ રહ્યું છે.

તમે કદી તાજી છાશની જાહેરખબર જોઈ છે? તમે કદી તાજાં ફળની જાહેરખબર જોઈ છે? તમે કદી પણ રોજ સવારે વ્યાયામ કરવાનો આગ્રહ કરતી જાહેરખબર જોઈ છે? ઘણુંખરું જાહેરખબર એવી ચીજોની જ થાય છે, જેમના વિના તમારું કશુંય ન અટકે. અમે નાના હતા ત્યારે જાહેરખબરો કેવી હતી? બરાબર યાદ છે. ડોંગરેનું બાલામૃત, સપટ લોશન કે પછી જખમેરુજની જાહેરાત વાંચવા મળતી. હા, એક જાહેરાત જોમેસ્ત્રી માટે આવતી. આજનો માનવી જાહેરાતના આક્રમણનો હોંશે હોંશે સ્વીકાર કરે છે. આક્રમણ એને ખૂંચતું નથી, કદાચ ગળચટું લાગે છે. જે ગળચટું લાગે એનો વિરોધ ક્યાંથી હોય?

સવાર પડે છે. છાપું વાંચવાનું શરૂ કરો ત્યાં પાને પાને તમારી આંખને લલચાવે એવી જાહેરખબરો ટાંપીને બેઠી હોય છે. તમને ખ્યાલ પણ ન આવે એ રીતે તમારી નજરને હાઇજૅક કરનારી જાહેરખબરનો રાફડો તૈયાર જ હોય છે. તમારી નજર કશુંક ચૂકી ન જાય એ માટે કશુંક એવું ચિત્ર એમાં મૂકવું પડે છે, જે મનોહર હોય. કોઈ જાણીતો ચહેરો જોઈને તમારી આંખ ત્યાં અટકે છે. તમારી આંખ અટકે અને ચોંટી જાય એ માટેના નુસખા પર માર્કેટિંગની મહેલાત ઊભેલી હોય છે. All is well that sells well .

જાહેરખબર આપણી નજર સાથે માત્ર એક વાર નથી અથડાતી. અખબારોમાં, ટીવીના પડદે, રસ્તા પર જોવા મળતાં મોટાં મોટાં બૅનર્સ કે હોર્ડિંગ્સ અને ફળિયાની દીવાલો પરથી સતત એ આપણી નજર સાથે વારંવાર અથડાતી રહે છે. આપણી આંખ લાચાર છે. એ બિચારી જે કંઈ જુએ એ બધું જ દેશી ચીકુ જેવડા આપણા મગજમાં ઠાલવતી રહે છે. મગજ કમ્પ્યૂટર છે. કમ્પ્યૂટર પાસે સારા-નરસાનો વિવેક નથી હોતો. મગજ પોતાને પ્રાપ્ત થયેલી બધી સામગ્રી મનને પહોંચતી કરે છે. મનની એક નબળાઈ જાણી રાખવા જેવી છે. મનને લલચાવાનું બહુ ગમે છે. વિશ્વામિત્ર તપસ્વી હતા. એ મેનકા નામની અપ્સરાથી લલચાયા તે માટે એમનું મન જવાબદાર હતું, મેનકા નહીં. જો વિશ્વામિત્ર જેવા ઋષિ લલચાઈ શકે તો આજનો મનુષ્ય તે શી વિસાતમાં? મેનકાનું આક્રમણ મનને વાગતું નથી. માર્કેટિંગની સફળતાનો સઘળો આધાર મેનકાનૃત્ય પર રહેલો છે. મનુષ્ય જો પોતાની સંમતિથી સ્મિતપૂર્વક તાબે થતો હોય, તો લશ્કરની, યુદ્ધની અને કાપાકાપીની શી જરૂર? આજનો મોહમ્મદ ગઝની અહિંસક બની ગયો!

૧૯૬૦ના દાયકામાં જગતની સૌથી મોંઘી કાર રોલ્સ-રૉઇસ માટેની એક જાહેરખબરના શબ્દો હતા:

આ નવી રોલ્સ-રૉઇસ કારમાં

તમે કલાકના સાઠ માઇલની ગતિએ જતા હો ત્યારે
સૌથી મોટો અવાજ ઇલેક્ટ્રિક ઘડિયાળનો હોય છે!

મનુષ્યને લાલચ ગમે છે. લાલચ લગભગ અહિંસક હોય છે. અમેરિકાની એક ઍડ્વર્ટાઇઝિંગ એજન્સીએ માર્કેટમાં નવી બ્રા મૂકી ત્યારે જાહેરખબરના શબ્દો હતા:

મેં મારી મેઇડનફૉર્મ બ્રા પહેરી,
ત્યારે એવું સપનું આવ્યું
કે હું ક્લિયોપેટ્રા છું!

આપણને ખબર પણ ન પડે એમ જાહેરખબર આપણને ઉલ્લુ અને લલ્લુ બનાવે છે. પરિણામે કોઈ અભિનેત્રીને જે સાબૂ ગમે એ આપણને પણ ગમવા લાગે છે. અમિતાભ બચ્ચનને જે પાર્કર પેન ગમે એ આપણને પણ ગમવા લાગે છે. શાહરુખ ખાનને જે મોબાઇલ ફોન ગમે એ આપણને પણ ગમવા લાગે છે. બધી અક્કલ ગિરવી મૂકીને આપણે ખરીદી કરવા જઈએ ત્યારે આપણી ભીતર બેઠેલો કોઈ ગુપ્ત સમજાવનારો (hidden pursuader) આપણને કહે છે: 'તું આ જ ટૂથપેસ્ટ ખરીદી લે.' વારંવાર નજરે પડેલી જાહેરાત આપણને અમુક ચીજ ખરીદવા માટે અહિંસક રીતે મજબૂર કરે છે. એ મજબૂરી મધુર ખરી, પણ એમાં આપણી વિચારશક્તિનું અપમાન છે. ગુલામી જ્યારે ગળચટી બને ત્યારે આઝાદી પ્રત્યેનું આકર્ષણ પણ ખતમ થાય છે. પરિણામે મોહમ્મદ ગઝનીનું અભિવાદન સોમનાથમાં થાય છે!

ગુટકા ખૂબ ખવાય છે. એ આરોગ્યનું સત્યાનાશ વાળે છે. એ બનાવનારી કંપનીના માલિકનો પુત્ર ગુટકા ખાઈને મર્યો અને પછી જમાઈ પણ મર્યો તોય માલિકના મગજમાં બત્તી ન થઈ. ગુટકાના વિરોધ માટે ૧૯૯૭ના વર્ષમાં અમે કેટલાક મિત્રોએ પોરબંદરથી સાબરમતી સુધીની પંચશીલ પદયાત્રા કરી હતી. હજી જાહેરખબરમાં ગુટકા કાયમ છે. જો ગુટકા કાયમ રહેવાના હોય તો જાહેરખબરનું આક્રમણ કાયમ છે. પાનવાળાની દુકાને ગુટકાનાં પાઉચનાં તોરણિયાં બંધાય તે તો કૅન્સરનાં તોરણિયાં છે. બોલો શું કરવું? તમે અડધો કલાકની સિરિયલ ટીવી પર જુઓ ત્યારે એમાં દસ મિનિટ કરતાંય વધારે ભાગ જાહેરખબર રોકે છે. એ દસ મિનિટ માટે તમારી ખુરસી છોડો અને ઓરડામાં કે ઓસરીમાં ચાલવાનું શરૂ કરો. આરોગ્ય સારું રહેશે અને જાહેરખબરની માયાવી મેનકા નારાજ નહીં થાય.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



એક વાઘ અને સિંહ જંગલના તળાવમાં આરામથી પાણી પી રહ્યા હતા. વાઘે સિંહને કહ્યું, 'તું આમ મૂરખની જેમ જોરજોરથી ગર્જનાઓ શા માટે કરતો હોય છે?'આંખ મિચકારી સિંહે ઉત્તર આપ્યો:

> **'દોસ્ત, એ ગર્જના કાંઈ મારી મૂર્ખામી નથી. જંગલનાં પ્રાણીઓ મને જંગલનો રાજા અમથા નથી ગણતા. હું ગર્જનાઓ વડે મારા સિંહપણાની જાહેરાત કરું છું.**

'વાઘ અને સિંહ વચ્ચેની આ વાત એક સસલું સાંભળી ગયું. એને સિંહની જાહેરાતવાળી વાત સ્પર્શી ગઈ. એને થયું લાવ, હું પણ મારી જાહેરાત કરું. સસલું જોરથી ગર્જના કરવા ગયું પણ એના ગળામાંથી ગર્જનાને બદલે ફક્ત એક નાનકડો અવાજ નીકળ્યો. આ અવાજ સાંભળી એક શિયાળ તપાસ કરવા આવ્યું અને એને સરસ મજાનું ખાવાનું મળી ગયું! વાર્તાનો સાર એ કે જો તમારી પાસે વસ્તુ સારી ન હોય તો જાહેરાત કરવાથી ફાયદાની જગ્યાએ નુકસાન થશે!

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

સફળ માર્કેટિંગનું રહસ્ય

જાહેરખબરો આપણા જીવનનો એક એવો હિસ્સો બની ગઈ છે કે જેને અંગે આપણે પ્રશ્નો ઉઠાવવાનું પણ ભૂલી ગયાં છીએ. જાહેરખબર સમાજનું દર્પણ છે. જો તમે ૨૦-૨૫ જાહેરખબર જુઓ, તો એ સમાજ કેવો હશે એની કલ્પના તમે કરી શકો છો. ગ્રાહક અને ઉત્પાદકને જોડતી સૌથી મહત્ત્વની કડી તે જાહેરખબર છે. જાહેરખબરો તમને ખબર પણ ન પડે તેવી રીતે તમારા મન પર અસર પાડે છે. તે એટલી શક્તિશાળી અને અસરકારક છે કે તમે હોંશે હોંશે મૂરખ બનવા તૈયાર થઈ જાઓ છો. ઘરમાં અને મગજમાં પાછલે બારણેથી ઘૂસીને જાહેરખબર તમારા પર હલ્લો કરે છે. ક્યારેક બાળકો થકી, ક્યારેક પત્ની/પતિઓ થકી એ તમારા પર્સને ગજવામાંથી કે પર્સમાંથી, તમારી સંમતિ સાથે પૈસા પડાવી લે છે. આમ કેવી રીતે થાય છે? જાહેરખબરો એવો તે શું જાદુ કરે છે કે ગણતરીબાજ હોશિયાર માણસ પણ એની

લોભામણી વાતોમાં આવી જાય?

દસ સેકન્ડની અંદર આ ‘કૉમ્યુનિકેશન બૉમ્બ’ આપણા ઘરની અંદર ફૂટે છે અને સૌના વિચારો કે તર્કના ફુરચેફુરચા ઉડાવી દે છે. આવો શક્તિશાળી બૉમ્બ બનાવવા પાછળ ઘણી મહેનત કરવામાં આવતી હોય છે. મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર અને કલ્ચરલ એન્થ્રોપૉલૉજીનાં ઘણાં સંશોધનોની એમાં મદદ લેવાય છે.

જાહેરખબરના ક્ષેત્રે સફળ (ગ્રાહકની બુદ્ધિને નિષ્ફળ બનાવી શકે તેવી) જાહેરાત બનાવવા માટે જે સંશોધનો થયાં તેના મુખ્ય પાંચ પ્રવાહો છે. આ પ્રવાહોનો ટૂંકમાં પરિચય મેળવીએ તો ખ્યાલ આવે કે જાહેરખબર નામનો બૉમ્બ કેટલો શક્તિશાળી છે.

સંશોધન પ્રવાહ એક

લ્યુઇસ કેરલ એમના એક પુસ્તક ‘ધ હન્ટિંગ ઑફ સ્નાર્ક’માં એક વિધાન કરે છે. ‘આ વાત મેં ત્રણ વખત કહી. જે વાત હું ત્રણ વખત કહું તે આપોઆપ સાચી થઈ જાય.’ આ વાત જાહેરખબરને આબાદ લાગુ પડે છે. આર. બી. ઝેઝોંક નામના સંશોધકે ‘ Exposure Effect ’ ઉપર સંશોધન કરી એવું સાબિત કરી બતાવ્યું કે વારંવાર કોઈ વાત કે વસ્તુ તમારી નજર સમક્ષ આવે તો તમને એ વાત સ્વીકાર્ય બને છે અને એ તમને ગમવા પણ લાગે છે. તમને એ વાત સાચી પણ લાગવા માંડે છે. જર્મનીમાં હિટલરે આ વાતનો ઉપયોગ બરાબર કર્યો હતો. આલ્ડસ હક્સ્લીએ છેક ૧૯૩૨માં પ્રકાશિત કરેલા પુસ્તક ‘બ્રેવ ન્યૂ વર્લ્ડ રીવિઝિટેડ’માં નિદ્રાશિક્ષણ (hypnopaedia) દ્વારા થતા બ્રેઇનવૉશિંગની વાત ખૂબ લંબાણપૂર્વક લખી છે.

વારંવાર સામે આવતી જાહેરાત, તેનાં સૂત્રો, તેનું સંગીત અને તેના મૉડલને કારણે ગ્રાહકો એ બ્રાન્ડથી પરિચિત બને છે અને પછી પરિચિત થવાને કારણે તર્ક કર્યા વગર એ બ્રાન્ડને ખરીદે છે. અહીં બ્રાન્ડ ખરીદવાનું કારણ ફક્ત વારંવાર જાહેરખબરનું સામે આવવું અને તેને કારણે થતી પરિચિતતા જ છે.

આ સંશોધનનો પ્રવાહ એમ જણાવે છે કે જો તમારી બ્રાન્ડનું વેચાણ વધારવું હોય, તો જાહેરાત વારંવાર કરી એક જ વાતનું પુનરાવર્તન કરવું જરૂરી છે. એવી બ્રાન્ડ કે જેમાં ગ્રાહકે માહિતીનું મૂલ્યાંકન કરવાનું નથી; જેવી કે આઇસક્રીમ, ઠંડાં પીણાં, કૅન્ડી, બબલગમ એવી ચીજવસ્તુઓ ફક્ત જાહેરાતનું પુનરાવર્તન કરીને પણ વધુ વેચી શકાય છે.

સંશોધન પ્રવાહ બે

આ સંશોધનના પ્રવાહે એમ સાબિત કર્યું છે કે જ્યારે ગ્રાહકની ખરીદી માટેની સામેલગીરી (involvement) ઓછી હોય ત્યારે ગ્રાહકની સમજણમાં બદલાવ લાવીને તેમના દ્વારા અમુક બ્રાન્ડ ખરીદાવી શકાય છે. આ પ્રવાહ કહે છે કે વ્યક્તિ જ્યારે ટીવી જુએ છે

ત્યારે એની માનસિક સામેલગીરી ઓછી હોય છે. TV is a low-involvement medium . જ્યારે અખબાર કે મૅગેઝિનમાં ગ્રાહકે જાતે વાંચવું પડતું હોય છે એટલે એ વધુ સામેલગીરી (high-involvement medium) ધરાવતું માધ્યમ છે.

હવે જ્યારે ટીવી પર વારંવાર જાહેરાત થાય ત્યારે ગ્રાહકની માનસિકતા તેમની જાણ બહાર, ઓછી સામેલગીરીથી બદલાય છે. જ્યારે મૅગેઝિનમાં ગ્રાહકની સામેલગીરી વધુ હોવાને કારણે ગ્રાહકની માનસિકતા એમના વિચારને કારણે બદલાય છે.

હવે કંપનીની પ્રોડક્ટ જો એવી હોય કે જેમાં ગ્રાહકે માહિતીનું પૃથ્થકરણ કરીને વસ્તુ ખરીદવાની હોય જેવી કે કમ્પ્યૂટર, રેફ્રિજરેટર કે કાર તો તેમણે મૅગેઝિન, પેપર કે પ્રિન્ટ મીડિયામાં જરૂરી માહિતી આપી ગ્રાહકને આકર્ષવો જોઈએ. ટીવી ઉપર પણ ગ્રાહકને જરૂરી એવી માહિતી આપવી જોઈએ અને જો એવી પ્રોડક્ટ હોય જેના ગ્રાહકને માહિતીના પૃથ્થકરણની જરૂર ન હોય, તો વારંવાર ટીવી પર જાહેરાત કરી ગ્રાહકને પોતાની બ્રાન્ડ તરફ આકર્ષિત કરી શકાય છે.

સંશોધન પ્રવાહ ત્રણ

ગ્રાહક જ્યારે કોઈ પણ બ્રાન્ડ ખરીદે તે પહેલાં એ બ્રાન્ડ માટે એક હકારાત્મક વલણ ધરાવે છે. આ હકારાત્મક વલણ તરફ ગ્રાહકને જાહેરખબર દ્વારા લઈ જવો પડે છે. તે માટેના બે રસ્તાઓ છે એમ આ સંશોધન પ્રવાહ જણાવે છે. એક છે મુખ્ય રસ્તો અથવા central route અને બીજો છે peripheral route અથવા ગૌણ રસ્તો.

જ્યારે ગ્રાહકને બ્રાન્ડની માહિતી લઈને નિર્ણય લેવાનો હોય ત્યારે ગ્રાહક તેની ગુણવત્તા, કિંમત અને અન્ય વિગતોને બીજી બ્રાન્ડ સાથે સરખામણી કરીને વિચાર્યા પછી એ બ્રાન્ડ માટે એક હકારાત્મક કે નકારાત્મક વલણ લે છે. અહીં ગ્રાહક પાસે માહિતીનું પૃથ્થકરણ કરવાની પ્રેરણા તેમ જ કાબેલિયત એ બન્નેનું હોવું જરૂરી છે. જો ગ્રાહક પાસે આ બન્ને હોય, તો ગ્રાહક તેમનું વલણ આ મુખ્ય રસ્તાને અનુસરીને કરે છે અને જે બ્રાન્ડ શ્રેષ્ઠ લાગે તે મુજબ નિર્ણય લે છે.

બીજો ગૌણ રસ્તો એ છે કે જેમાં ગ્રાહક પાસે માહિતીનું પૃથ્થકરણ કરવાની પ્રેરણા કે ક્ષમતા હોતી નથી. એટલે બીજી બાબતોને જાહેરાત કેવી છે કે પછી બ્રાન્ડ એંબેસેડર કોણ છે વગેરે ધ્યાનમાં રાખીને ગ્રાહક નિર્ણય લે છે. આનો મતલબ એવો થયો કે જો તમારી પ્રોડક્ટ એવી હોય કે જેમાં માહિતી જરૂરી હોય, તો તમારે ગ્રાહકને સંતોષે એવી માહિતી પણ જાહેરખબરમાં મૂકવી જોઈએ અને જો એમ ન હોય તો જાહેરાતને જાણીતી વ્યક્તિ (એક્ટર કે ક્રિકેટર) અને સુંદર આકર્ષક બનાવવા પાછળ વધુ મહેનત કરીને ગ્રાહકનું વલણ બદલવું જોઈએ.

સંશોધન પ્રવાહ ચાર

ઉપરના બીજા અને ત્રીજા પ્રવાહોનું તારણ એટલું જ કે જો વધુ

સામેલગીરી ધરાવતી પરિસ્થિતિ હોય, તો બ્રાન્ડ ખરીદવાનાં કારણો અને માહિતી જાહેરખબરમાં આપવી અને જો ઓછી સામેલગીરી ધરાવતી પરિસ્થિતિ હોય તો જાહેરમાં આકર્ષિત કરે તેવાં તત્ત્વો કે પાત્રો વધારે મૂકવાં.

સંશોધન પ્રવાહ ચાર એવું કહે છે કે ગ્રાહક જ્યારે જાહેરખબર જોતો હોય છે ત્યારે મનમાં એ જાહેરાત અંગે શું વિચારે છે તે પણ ખૂબ મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. ગ્રાહક જ્યારે જાહેરાત જોતો હોય છે ત્યારે મુખ્યત્વે બે જાતની દલીલો તેના મનમાં ઉદ્ભવે છે. એક જ જાહેરાતમાં કહેવાતી દલીલોનું ગ્રાહકના મનમાં થતું સમર્થન અને બીજી છે જાહેરાતમાં થતી દલીલોનો ગ્રાહકના મનમાં થતો વિરોધ. જેમ જેમ જાહેરાતોમાં સમર્થન કરતી દલીલો વધારે, તેમ તેમ ગ્રાહકનું વલણ એ જાહેરાત માટે વધુ હકારાત્મક અને તો જ ગ્રાહક એ બ્રાન્ડ ખરીદવા તૈયાર થાય. આનો અર્થ એવો થયો કે કંપનીઓએ જાહેરાત બનાવતી વખતે ગ્રાહકોનું સમર્થન મળે તેવી દલીલો વધારવી અને ગ્રાહકનું સમર્થન ન મળે તેવી દલીલો ઘટાડવી.

સંશોધન પ્રવાહ પાંચ

ગ્રાહક બ્રાન્ડની જાહેરાત જુએ અને એને ખરીદવા જાય એ વચ્ચે સમય હોય છે. આ સમય ખૂબ અગત્યનો છે. જો ગ્રાહક આ સમય દરમિયાન જાહેરાત ભૂલી જાય, તો જાહેરાતનો મુખ્ય હેતુ માર્યો જાય છે. ઘણીબધી કંપનીઓ એમ સમજે છે કે જાહેરાત, ગ્રાહકને યાદ રહી જાય, તે જાહેરાતનો મુખ્ય હેતુ છે. જો જાહેરાત યાદ રહી ગઈ તો જાહેરાતે એનો હેતુ સિદ્ધ કરી લીધો, પરંતુ વાત એટલી સરળ નથી. આ પ્રવાહ પાંચ એમ કહે છે, જાહેરાતના કેટલાક મુખ્ય હેતુઓ છે. એક હેતુ એ કે ગ્રાહકને જાહેરખબર યાદ રહેવી જોઈએ. આ માટે જાહેરાતમાં ગ્રાહકને યાદ રહી જાય તેવા ઘટકો (મ્યુઝિક, સૂત્રો અને હાવભાવ) મૂકવામાં આવે છે; જેમ કે: ‘ઠંડા મતલબ કોકાકોલા’ ઇત્યાદિ .

ગ્રાહકને જાહેરખબર યાદ રહી જાય એટલે તે ખરીદે જ એવું નથી. એ માટે જાહેરાત પૂરતા પ્રમાણમાં પ્રતીતિજનક (persuasive) હોવી જોઈએ. આનો મતલબ એવો થયો કે જાહેરાતે બે અવરોધો પસાર કરવા પડે છે. એક છે જાહેરાતમાં કશુંક એવું તત્ત્વ મૂકવું જેથી જાહેરાત ગ્રાહકને યાદ રહી જાય અને બીજું કે યાદ રહ્યા પછી ગ્રાહકને તે પૂરતા પ્રમાણમાં પ્રતીતિજનક લાગે તો જ ગ્રાહક એ બ્રાન્ડને ખરીદે.

જાહેરખબરો આપણા પર એક પ્રકારનો માનસિક જુલમ કરી શકે તે માટે કેટલી મહેનત કરવામાં આવે છે અને તેમાં કેટલાં સંશોધનો કામ કરે છે તેની આ ફક્ત નાનકડી ઝલક છે. હવે જ્યારે કોઈ જાહેરાત જુઓ ત્યારે એ કેમ ગમે છે અને આપણા મગજને અથવા હૃદયને ક્યાં સ્પર્શે છે તે વિચારવા જેવું છે.

[Batra R**.,** Mayers J**,** Aaker D**. ,**
‘ Advertising Management **’,**
Prentice Hall of India**, 1998,** Page **153-168]**

૨૦ શું માણસ સ્વભાવે કામચોર છે?

'તમે વાત જવા દો. દિવસો એવા ખરાબ આવ્યા છે કે કોઈને કામ કરવું નથી. મફતનો પગાર ગમે છે. વળી કહીએ ત્યારે પાછા સામે થવું છે.' બૅન્કનો મૅનેજર, શાળા કે કૉલેજના આચાર્ય, કંપનીનો ડાયરેક્ટર, ફૅક્ટરી કે પેઢીનો માલિક અને ઑફિસનો વડો બધા પોતાની રામ કહાણી શરૂ કરે ત્યારે આ વાક્યો અચૂક સાંભળવા મળે. ઉત્પાદન પર, કાર્યક્ષમતા પર અને સામાન્ય માણસની રોજબરોજની સમસ્યાઓ ઉપર ઉપરનાં વાક્યોમાં ડોકાતી કામચોરી અને લાપરવાહીની અવળી અસર પાડે છે. કામચોરી એક રાષ્ટ્રીય રોગ બની જાય ત્યારે ડાહ્યા અને સમજુ માણસને દેશનું ભાવિ ધૂંધળું દેખાય છે.

પ્રશ્ન એ થાય છે કે શું માણસ કામને ધિક્કારે છે? એને કામ વગર બેસી રહેવાનું કે કામચોરી કરવાનું ગમે છે? એને મફતનો પગાર ખાવાનું પસંદ છે? આ પ્રશ્નોનો ઉપરછલ્લો જવાબ 'હા' હોવાનો સંભવ છે. પરંતુ વાત દેખાય છે તેટલી સાચી નથી. આ પ્રશ્ન એટલો તો મૂળભૂત છે કે એને ઐતિહાસિક અને આંતરરાષ્ટ્રીય સંદર્ભમાં જોવો જોઈએ. એવું માનવાની જરા પણ જરૂર નથી કે આ પ્રશ્ન માત્ર આપણા દેશનો છે. એવું પણ નથી કે આ પ્રશ્ન માત્ર આજનો છે. સદીઓથી માણસ કંઈક ને કંઈક કામ કરીને પોતાનું પેટિયું રળતો આવ્યો છે.

કામ કરવાનું બિલકુલ ન ગમે તે માણસ આળસુ ગણાય છે. જો બધા જ માણસો આળસુ હોત તો! તો આજે પણ સમાજ પાષાણયુગમાં જીવતો હોત. ખરી વાત એ છે કે માણસને 'ગમતું કામ' મળે ત્યારે તે કરવામાં એને મજા પડે છે. આળસની નિંદા નથી કરવાની. માણસને ગમતું કામ મળી જાય એવી વ્યવસ્થા કરવાની છે. ગમતું કામ એટલે એવું કામ જે કરવામાં થાક ન લાગે. જે કામ કરવામાં આપણને થાક ન લાગે કે કંટાળો ન આવે, તે આપણા માટે ગમતું કામ ગણાય. ગમતું કામ રસ પડે તેવું હોય છે તેથી અર્થપૂર્ણ પણ હોય છે. કહેવાતો આળસુ આદમી પણ 'ગમતું કામ' મળે ત્યારે કામે લાગી પડે છે. આળસનું મૂળ કારણ 'અણગમતું કામ' છે. આળસુ ગણાતા માણસને સદીઓથી અન્યાય થતો રહ્યો છે. એને 'ગમતું કામ' આપી તો જુઓ! નોકરીમાં જ્યારે માણસને ગમતું કામ કરવાનું હોય ત્યારે એ જુદો પડી આવે છે.

કામને માણસો કઈ દૃષ્ટિએ જુએ છે તે અંગે આજથી દસેક વર્ષ પર અમેરિકામાં એક સંશોધન થયું. એમાં કુલ ચાર દૃષ્ટિબિંદુઓ જોવા મળ્યાં:

(૧) કુટુંબનું ભરણપોષણ કરવાની જવાબદારી પુરુષની છે અને એણે એ અદા કરવી જોઈએ.

(૨) માણસે કામ કરીને પોતાના પગ પર ઊભા રહેવું જોઈએ.

(૩) કામ કરનારો સફળ થાય છે અને સારું જીવનધોરણ અને પ્રતિષ્ઠા પામે છે.

(૪) કામ કરવામાં માણસનું ગૌરવ અને એની શક્તિ પ્રતિબિંબિત થાય છે.

જગતમાં ઘણુંબધું બદલાય છે. એમ આવાં મૂલ્યો પણ બદલાતાં રહે છે.

માન્યતાઓમાં ઘણાં પરિવર્તનો આવ્યાં છે. સફળતા એટલે શું? સામાન્ય રીતે સફળતાને પૈસા સાથે જોડવામાં આવે છે. આજે પણ પૈસાનું મહત્ત્વ છે જ પણ તેથી ગમે તેવા જીવનને ભોગે પણ પૈસા મેળવવાની વૃત્તિ ઘટી રહી છે. પોતાને મનગમતી જીવનપદ્ધતિ માત્ર પૈસા માટે જ ત્યાગી દેવા માટે હવેનો માણસ પહેલાં જેટલો ઉત્સુક નથી. પુત્રોના સુખને માટે ગદ્ધાવૈતરું કરીને ઘસાઈ મરતો બાપ એ વાર્તાઓમાં, ફિલ્મોમાં, નાટકોમાં જોવા મળતો. હવે આ વૃત્તિ ઘટતી જાય છે અને પોતાનું જીવન પણ મહત્ત્વનું છે એવી સમજણ વધી છે. દરેક માબાપ પોતાના સંતાનોનાં ઉજ્જ્વળ ભવિષ્ય માટે મહેનત કરે એ જુદી વાત છે. એક નવી વૃત્તિની નોંધ લેવા જેવી છે. દરેક વ્યક્તિ ઘણા અર્થમાં અનન્ય (unique) છે અને બને ત્યાં સુધી એણે પોતાની આગવી જીવનપદ્ધતિ જાળવી રાખવી જોઈએ. સમાજની અપેક્ષાઓને તાબે થઈને જીવવાની વૃત્તિ (conformity) ઘટી છે.

માણસ આર્થિક સલામતી ઝંખે છે અને એ માટે ગમે તે કરી છૂટવા તૈયાર થાય છે. માલદાર દેશોમાં આવી સલામતી વધી હોવાને કારણે નોકરીની પરવા પહેલાં કરતાં ઓછી રહે છે. જોકે આ વાત બધા માટે સાચી નથી. સ્ત્રીઓ ઘરનું કામ કરે અને પુરુષ રોટલો રળે એવું પહેલાં હતું. હવે આવી જડ માન્યતા ખાસી ઢીલી પડતી જાય છે. સ્ત્રીઓ માત્ર પૈસા ખાતર જ કામ કરે એવું પણ નથી. સ્ત્રીઓ આત્મસંતોષ ખાતર કામ સ્વીકારે એવું પણ બને છે. કુટુંબનું ભરણપોષણ એ માત્ર પુરુષ જ કરે એવું બહુ નથી રહ્યું. ઘણી અમેરિકન છોકરીઓ નોકરી કરીને પોતાના પતિને કૉલેજમાં ભણવા માટે મુક્ત કરે છે.

સામાજિક અધિકારોની ભાવના જોર પકડતી ગઈ તે સાથે પાછલી ઉંમરનું પેન્શન, હૉસ્પિટલની સારવાર, વીમો વગેરે બાબતો માણસને અધિકાર તરીકે મળે તેવી માન્યતા મજબૂત થઈ છે. માણસને કામ આપવું એ સામાજિક જવાબદારી છે એમ માનવામાં આવે છે. બેકારોને સરકાર તરફથી અમુક રકમનો પગાર મળે એવું પણ માલદાર દેશોમાં છે. ગુજરાતની એક ગ્રામપંચાયતે ગામના જે માણસને કામ ન મળે તે દિવસે ત્રણચાર આનાનું વળતર આપવાની પહેલ થોડાં વર્ષો ઉપર કરેલી. (આ વાત અખબારમાં વાંચવા મળી હતી.)

આ બધાં પરિબળોએ માણસનો કામ પ્રત્યેનો અભિગમ બદલવામાં સારો એવો ફાળો આપ્યો છે. આ આખા પ્રશ્નની એક મનોવૈજ્ઞાનિક બાજુ છે. સંશોધન દ્વારા જાણવા મળે છે કે માણસ કામ દ્વારા સલામતી, પગાર, પ્રતિષ્ઠા અને સફળતા કરતાં કંઈક વિશેષ ઝંખે છે. એ એક પ્રકારનું મનોવિજ્ઞાનિક વળતર ઇચ્છે છે. એ કોઈ અર્થપૂર્ણ કામ કરવાનો પરિતોષ પામવા ઇચ્છે છે આ 'અર્થપૂર્ણ' કામ એટલે શું? એમાં ત્રણ બાબતો અગત્યની છે.

(૧) જેમાં માણસને રસ પડે એવું કામ અર્થપૂર્ણ ગણાય.

(૨) જેમાં પોતાની શક્તિઓને પડકાર મળે એવું કામ અર્થૂપર્ણ ગણાય.

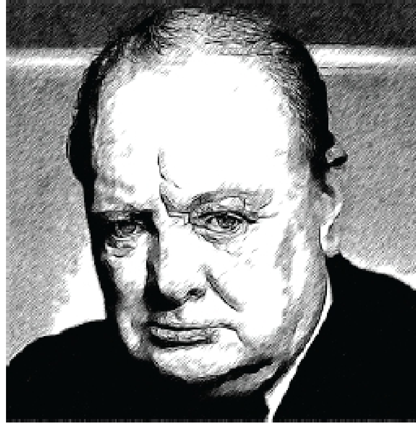
(૩) જે કામમાં નિર્ણયો કરવામાં પોતાનો ફાળો હોય એ કામ અર્થપૂર્ણ ગણાય.

આ ત્રણ બાબતોનો અભાવ માણસને કામચોર બનાવે છે. માણસ સ્વભાવે ભાગ્યે જ કામચોર હોય છે. કેટલા માણસોને પોતાને રસ પડે તેવું કામ મળતું હશે? કોઈ અપ્રગટ કવિને હાર્ડવેરની દુકાને બેસવું પડે છે. કોઈ ભાવિ ખેલાડીને બૅન્કના કૅશિયર બનવું પડે છે. કોઈ સંભાવ્ય ચિત્રકાર રેલવેનો ટિકિટ કલેક્ટર હોય એમ બની શકે છે. ભારતનો એક આંતરરાષ્ટ્રીય દરિયાખેડુ (નાથુભાઈ પહાડે, રાંદેર) દૂધની ડેરીમાં નોકરી કરતો હતો.

વાંચનમાં જરા પણ રસ ન હોય એવા ઘણા પુસ્તકશત્રુઓ કૉલેજના પ્રાધ્યાપકો તરીકે કામ કરે છે. આમાં કોઈનો વાંક નથી. આ એક સામાજિક મજબૂરી છે. એવા ઘણા માણસો છે, જેઓ થોડો ઓછો પગાર મળે તોય પોતાને મનગમતું કામ કરવાનું પસંદ કરે.

જેને 'અર્થપૂર્ણ' કામ મળી ગયું છે એવા માણસ પર કોઈને દેખરેખ રાખવાની જરૂર નથી પડતી. પછી તો એને કામમાં જ આનંદ આવે છે. પણ આવા નસીબદાર માણસો કેટલા?

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



બિલાડી માણસને
નીચી નજરે જોઈ રહેશે.
કૂતરો માણસને
ઊંચી નજરે જોયા કરશે.
પરંતુ ડુક્કર તો
તમારી આંખમાં આંખ પરોવીને
એવી રીતે જોયા કરશે
કે જાણે તમે એના સમકક્ષ હો!

વિન્સ્ટન ચર્ચિલ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

મૅનેજમૅન્ટના કેન્દ્રમાં માનવી

મૅનેજમૅન્ટની થિયરી ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ પછીનાં વર્ષોમાં કાળક્રમે વિકસી. શરૂઆતનાં વર્ષોમાં બધો જ ભાર ઉત્પાદકતા કઈ રીતે વધે તેના પર જ હતો. કામદારો પાસેથી ઓછા સમયમાં વધુ ઉત્પાદન કઈ રીતે કરાવી શકાય એ માટેના નિયમો અને થિયરીઓ રચાઈ રહી હતી. આ બધી જ થિયરીમાં મનુષ્ય એક કારીગર અને ઉત્પાદનની પ્રક્રિયાનો અંગમાત્ર હતો. આ સમયગાળામાં એક મહત્ત્વના પ્રયોગે પહેલી વાર સાબિત કર્યું કે માનવીય વર્તનને સમજવાથી પણ ઉત્પાદકતા વધે છે. કારીગરોનો માનવતાયુક્ત સ્વીકાર એ હોથોર્ન પ્રયોગની દેણ છે.

જ્યોર્જ ઍલ્ટોન મેયોએ આ પ્રયોગ ૧૯૨૪થી ૧૯૨૭ના સમયગાળા દરમિયાન, હોથોર્ન વર્ક્સ ઑફ વેસ્ટર્ન ઇલેક્ટ્રિક કંપની શિકાગો ખાતે કર્યો હતો. મૅનેજમૅન્ટ અને માનવીય સંબંધોને જોડતો આ પ્રયોગ ખૂબ જ શકર્વતી અને મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં મહત્ત્વનો ગણાય છે. ટૂંકમાં પ્રયોગની વિગતો એવી છે કે મેયો, કારીગરોને આપવામાં આવતી સવલતો, ખાસ કરીને કેટલા પ્રકાશમાં કામ કરાવવાથી ઉત્પાદકતા વધે કે ઘટે તે અંગેનું સંશોધન કરી રહ્યા હતા. આ માટે તેમણે કારીગરોની જુદી જુદી ટુકડીઓને જુદી જુદી પ્રકાશવ્યવસ્થા સાથે ઉત્પાદન કરવા બેસાડ્યા. ઝાંખો પ્રકાશ, વધારે પ્રકાશ, ઓછી સવલતો અને વધારે સવલતો એમ બધું ગોઠવી ગોઠવીને તેઓ ઉત્પાદનના આંકડાઓ મેળવતા ગયા. આંકડાઓનું વિશ્લેષણ કર્યું તો તારણ અપેક્ષા કરતાં સાવ ઊંધું જ આવ્યું. તેમને એવી અપેક્ષા હતી કે ઓછી સવલત અને ઝાંખા પ્રકાશમાં ઉત્પાદન ઓછું આવે, પરંતુ પરિણામ આથી સાવ વિપરીત આવ્યું. જેમ જેમ પ્રકાશ અને સવલતો ઘટતી ગઈ તેમ ઉત્પાદન વધતું ગયું. મથામણને અંતે સંશોધકો એવા નિષ્કર્ષ પર પહોંચ્યા કે પ્રયોગના ભાગ રૂપે કારીગરોની ટુકડી ઉપર વિશેષ ધ્યાન અપાયું અને તેમને મહત્ત્વ આપવામાં આવ્યું તેને કારણે ઉત્પાદન વધ્યું. ભૌતિક સવલતો કરતાં કારીગરોને માનવી તરીકે મહત્ત્વ અપાય ત્યારે ઉત્પાદન વધે છે તેવું આ મહત્ત્વના પ્રયોગને અંતે સિદ્ધ થયું. આ પ્રયોગના મહત્ત્વના નિષ્કર્ષો છે:

૧. કામ એ જૂથમાં થતી પ્રવૃત્તિ છે.
૨. ઓળખ, સલામતી અને કંપની સાથે સર્જાતી જૂથભાવના કારીગરનાં ઉત્સાહ અને ઉત્પાદકતા માટે ભૌતિક સગવડો કરતાં પણ વધારે મહત્ત્વની છે.
૩. કારીગર દ્વારા કરવામાં આવતી ફરિયાદનો હેતુ માહિતીમાં સમાઈ જતો નથી, પરંતુ તે કારીગરની માનસિક ખલેલનું એક લક્ષણ હોય છે.
૪. કારીગરનો અભિગમ અને એની ક્ષમતા સામાજિક જરૂરિયાતથી પ્રભાવિત થાય છે. સામાજિક જરૂરિયાત કંપનીની બહાર અને કંપનીની અંદર એમ બન્ને જગ્યાએ

પોતાનું કામ કરે છે.

૫. કાર્યક્ષેત્રની અંદર સાહજિક રીતે બનતા જૂથની કારીગરના અભિગમ અને એની ઉત્પાદકતા પર ખાસ્સી અસર પડે છે.

આમ, માણસ સ્વભાવે માણસ જ છે. મૅનેજમૅન્ટે તેની પાસેથી કામ લેવું પડે છે. કામ લેવા માટે તેને માનવી ગણવાની અને મહત્ત્વ આપવાની જરૂર પડે છે. આટલી પાયાની વાત જો સમજાય જાય તો કંપની વિકાસ પામી શકે.

૨૧ લીડરશિપ કે નીડરશિપ

કૉલેજમાં ભણતી વખતે ઘણી વાર મુંબઈ રાજ્યના મુખ્ય પ્રધાન મોરારજી દેસાઈની સભામાં જવાનું બનતું. એમનો મતવિસ્તાર સુરત હોવાને કારણે એમની ચૂંટણીસભાઓ વારંવાર યોજાતી. એ કેન્દ્રમાં નાણાપ્રધાન બન્યા અને પછી તો વડાપ્રધાન બન્યા ત્યારે પણ એમનાં પ્રવચનોમાં પ્રગટ થતો મોરારજીય મિજાજ મનોહર જણાતો. એમના તેજસ્વી અને ઓજસ્વી ચહેરા પર સદાય ગરિમા છવાયેલી રહેતી. એ ગરિમા કોઈ પદની ઓશિયાળી નહોતી.

મોરારજીભાઈ વડાપ્રધાન મટી ગયા અને અરબી સમુદ્રને કાંઠે મરિન ડ્રાઇવ પર આવેલા ઓસીઆના બિલ્ડિંગના મોટા ફ્લૅટમાં રહેતા થયા ત્યારે પણ એમને વારંવાર મળવાનું બનતું. એ સત્તામાં હતા ત્યારે એમના ચહેરા પર જે ગરિમા હતી તેવી જ ગરિમા સત્તાવિહોણા મોરારજીભાઈના ચહેરા પર જોવા મળતી. અવાજ ધીમો, પણ વિચારો સ્પષ્ટ. પોતાના ઓરડામાં રેંટિયો કાંતનારા મોરારજીભાઈને જોઈને કોઈને એવું જરા પણ ન લાગે કે સત્તા ગુમાવ્યા પછી એમની ગરિમા ઘટી છે. એમની એ ગરિમા છેક આખરી દિવસ સુધી જળવાયેલી રહી. આવું ત્યારે જ બને, જ્યારે માણસ પાસે અંદરની તાકાત હોય.

અંદરની તાકાત એ જ ચારિત્ર્ય. અંદરની તાકાત ન હોય તો ચહેરા પર દૈન્ય પ્રગટ થાય. મોરારજીભાઈને નજીકથી જોયા-જાણ્યા પછી એમ કહેવાનું મન થાય કે લીડરશિપ અને નીડરશિપ એક જ સિક્કાની બે બાજુ છે. નેતાનું પ્રથમ લક્ષણ અભય છે. જો ડર ગયા, સો મર ગયા. ફિલ્મ શોલેમાં ગબ્બરસિંહના પાત્ર દ્વારા બોલાયેલું આ વાક્ય લીડરશિપના મર્મને સમજવા માટે ખપનું છે. ખરો નેતા ધમકીથી ન ડરે. એને ચૅલેન્જમાં ઑપોર્ચ્યુનિટી યાને તકનાં દર્શન થાય છે. જીવનમાં કટોકટી આવી પડે ત્યારે એની અંદરની તાકાત મદદે આવે છે. કંપનીનો ચીફ એક્ઝીક્યુટિવ ઑફિસર (CEO) આખરે નેતા છે. નેતા ટટ્ટાર ન હોય તો કંપની ફડચામાં જાય.

માણસની અંદરની તાકાતને સમજવા માટે ત્રણ બાબત જાણી રાખવી પડે:

(૧) આત્મસન્માન (self repsect)

(૨) આત્મગૌરવ (self esteem)

(૩) આત્મસભાનતા (self concept)

આ ત્રણ બાબત જો વ્યક્તિમાં ભેગી થાય તો એની અંદરની તાકાતમાં વધારો થાય છે. ચારિત્ર્ય (character) વિના પ્રેરણાદાયી પ્રભાવ (charisma) ન પડે. પ્રભાવ અને હોદ્દાને કારણે પડતા વટમાં તફાવત છે. સત્તાધારી માણસનો વટ પડે, પરંતુ પ્રભાવ તો ચારિત્ર્યવાન મનુષ્યનો જ પડે. રાજાને સલામ થાય, ઋષિને વંદન થાય. મેડોનાનો વટ પડે, મધર ટેરેસાનો પ્રભાવ પડે.

આત્મસન્માન જાળવવાની જવાબદારી મનુષ્ય કોઈ અન્ય મનુષ્યને ન સોંપી શકે.

આત્મસન્માન તો પટાવાળાએ પણ જાળવવું જોઈએ. મનુષ્યની ખરી સંપત્તિ એનું સ્વમાન છે. નોકરી નામની ડાકણ ક્યારેક મનુષ્યના આત્મસન્માનની હત્યા કરતી હોય છે. બૉસ નેતા છે, માલિક નથી. સિદ્ધાર્થ ફિલ્મ હરમન હેસની નવલકથા ‘સિદ્ધાર્થ’ પરથી બની હતી. એમાં નાયક સિદ્ધાર્થ (શશી કપૂર) એક વાણિયાને ત્યાં કામ કરતો હોય છે. વેપારીને સિદ્ધાર્થ કહે છે: ‘હું તમારો નોકર છું, પણ મારા વિચાર પર તમારો કોઈ જ અધિકાર નથી.’

આત્મગૌરવ એટલે મનુષ્યનો પોતાની જાત પ્રત્યેનો આદર. જે માણસને પોતાની જાત પ્રત્યે આદર ન હોય એનું વ્યક્તિત્વ નિસ્તેજ બને છે. ઝંખવાણી પડેલી પર્સનાલિટીને કારણે એની લીડરશિપ પ્રભાવહીન બનતી જાય છે. એણે કરેલા સૂચનનો કે હુકમનો અનાદર થતો હોય ત્યારે કંપની કે સંસ્થા કે ઑફિસમાં ઉદ્ધત જુનિયર કર્મચારીઓનું ચડી વાગે છે. એ લોકો બૉસની ઢીલાશનો ભરપૂર લાભ ઉઠાવે છે. ઉત્પાદકતા ઘટે છે અને કંપની બંધ કરવાનો વારો આવે છે. સેલ્ફ એસ્ટિમ એ મનુષ્યની પાયાની જરૂરિયાત છે એવું વિખ્યાત મનોવિજ્ઞાની અબ્રાહમ મેસ્લોએ કહ્યું છે.

આત્મસભાનતાને કારણે માણસને પોતે કેટલાં પાણીમાં છે એનો ખ્યાલ હોય છે અને હોવો જોઈએ. ગાંધીજી અહંકારી જીવ નહોતા, પરંતુ પોતે સત્યના પૂજારી છે અને લોકો એમને ‘મહાત્મા’ ગણે છે એ વાતની સભાનતા એમને હતી. પોતાના વિશેનો પોતાનો ખયાલ મનુષ્યના આત્મસન્માન અને આત્મગૌરવને દૃઢ કરનારો છે. સંગીતકારને ખયાલ હોય છે કે પોતાના સંગીતનો જાદુ કેવો છે. વક્તાને ખયાલ હોય છે કે પોતાનો શબ્દ શ્રોતાઓમાં કેવો પ્રતિભાવ જન્માવી રહ્યો છે. લીડરની સફળતામાં આવી સભાનતાનું મહત્ત્વ ઓછું નથી.

લીડરશિપ અંગે પ્રગટ થતું થોકબંધ સાહિત્ય ક્યારેક સાવ છીછરું હોય છે. એમાં લીડરના ચારિત્ર્ય પર ઓછો ભાર મૂકવામાં આવે છે. માણસના પ્રભાવનાં મૂળિયાં એની ભીતર પડેલાં હોય છે. એ મૂળિયાં જ અંદરની તાકાતના જન્મદાતા છે. નીડરતા બજારમાં નથી મળતી. આત્મસન્માન, આત્મગૌરવ અને આત્મસભાનતાથી શોભતો માણસ પાસે લીડરશિપ આપોઆપ ચાલી આવે છે. લોકો એને નિહાળે ત્યારે એમને અંદરથી થાય છે: ‘અમારે આવો જ નેતા જોઈએ.’ દુનિયામાં જે જે લોકનેતા થયા તે બધા ઉપરનાં ત્રણ લક્ષણો ધરાવનારા મહાનુભાવો હતા.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



જે માણસ એમ કહે કે
આ કામ કરવું શક્ય નથી,
એણે એવા માણસને
ખલેલ ન પહોંચાડવી જોઈએ,
જે એ કામ કરતો હોય.

ચીનની કહેવત

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

પૉઝિટિવ થિંકિંગ



ખુલ્લું બારણું કહે છે: અંદર આવો.
બંધ બારણું કહે છે: તમે કોણ છો?
જો બારણું બંધ હોય અને
તમારે એ બંધ જ રાખવું હોય,
તો તેને ખોલવું શા માટે?
જો બારણું ખુલ્લું હોય અને
તમારે તે ખુલ્લું જ રાખવું હોય,
તો એને બંધ કરવાનું શું કામ?
માત્ર બારણાને જ ખબર હોય છે

કે પોતે શું ભૂલી જાય છે!

કાર્લ સેન્ડબર્ગ

૨૨ બૉસની કોણીએ ગોળ કે પ્રમોશન?

આપણી ઑફિસમાં કામ લંગડાયા કરે છે. જ્યાં જ્યાં નજર કરો ત્યાં બિનકાર્યક્ષમતા(ઇન્કોમ્પિટન્સ)નાં ગૂમડાં ફૂટી નીકળેલાં દેખાય છે. ક્યાંક નવો બંધાયેલો પુલ તૂટી પડે છે. ક્યાંક વિમાન મોડું પડે છે. ક્યાંક પ્રશ્નપત્ર ફૂટી જાય છે. બૅન્કની સેવાઓ કથળે છે. ક્યારેક મ્યુનિસિપાલિટી શહેરની ગંદકીનું રક્ષણ કરવા માટે ચાલતી હોય એવો વહેમ પડે છે. ક્યારેક પોલીસ ગુનાખોરી સાથે એવી રીતે મેળાપ રાખે છે કે નિર્દોષ માણસને અન્યાય થાય છે. મૃત્યુ થાય પછી આશ્રિતોને વીમાની રકમ મોડી મળે તો તેની નવાઈ નથી લાગતી. વિલંબિત ન્યાય અને અન્યાય વચ્ચેનું અંતર કેટલું? માવો અને પેંડા વચ્ચે હોય તેટલું! ઑફિસની પ્રત્યેક ફાઇલ રુશવતના સહારા વિના ટેબલ પરથી ખસવાનું નામ નથી લેતી. આપણી ઑફિસોમાં જે થોડીક કાર્યક્ષમતા બચી છે તેનો સઘળો જશ રુશવતને ફાળે જાય છે! જે કામ પાંચ મિનિટ પહેલાં અશક્ય જણાતું હતું, તે રુશવત અપાય પછી પાંચ મિનિટમાં પતી જાય છે. ઑફિસ સુધરે તો દેશ સુધરે. દેશમાં આવું કેમ બને છે? શું માણસ સ્વભાવે જ લાલચુ છે?

ઑફિસમાં સંભળાતો સૌથી મધુર શબ્દ છે: ‘પ્રમોશન’. પ્રત્યેક બૉસની કોણીએ ગોળને બદલે પ્રમોશન વળગેલું હોય છે. ઑફિસમાં જે ચડતી-ઊતરતી શ્રેણી (હાઇરાર્કી) હોય છે તેમાં વર્ણપ્રથાનાં સઘળાં દૂષણો જોવા મળે છે. મજૂર જ્યારે બેલદાર બને ત્યારે હરખાય છે. બેલદારને કડિયો બનવાની આકાંક્ષા હોય છે. કડિયો લેબર કોન્ટ્રાક્ટર બને પછી કડિયાકામ નથી કરતો, સુપરવિઝન કરે છે. આવું ઊર્ધ્વગમન સૌને ગમે છે. કારકુન જ્યારે અવલ કારકુન બને ત્યારે એના ઘરે પાર્ટી ગોઠવાય છે. અવલ કારકુનની નજર સતત મામલતદારની ખુરશી પર હોય છે. યુનિવર્સિટીમાં વર્ણપ્રથા હોય છે. ટ્યૂટર, લેક્ચરર, રીડર અને પ્રોફેસર જેવા ચાર શબ્દોમાં વિદ્વતા અટવાતી રહે છે. ઝંખનાના કેન્દ્રમાં પ્રમોશન હોય છે. પ્રમોશન શેનું? પગાર વધે એટલે કાર્યક્ષમતા વધે જ એવું ખરું? જવાબ સ્પષ્ટ નથી જડતો.

ડૉ. લોરેન્સ પીટરે બઢતી (પ્રમોશન)ની પ્રક્રિયા અંગે ઊંડું સંશોધન કર્યું છે. એના ચિંતનના પરિપાક રૂપે જે પુસ્તક લખાયું, તેનું મથાળું છે: ‘ધ પીટર પ્રિન્સિપાલ.’ પુસ્તક ખૂબ જ લોકપ્રિય થયું અને આખી દુનિયામાં વંચાયું. પાર્કિન્સન્સ લો જાણીતો છે. તે જ પ્રમાણે પીટરનો સિદ્ધાંત પણ મૌલિક જણાય છે. પીટર કહે છે કે માણસ પોતાની કાર્યક્ષમતા પ્રમાણે ઉપર ચડતો રહે છે અને જે કક્ષાએ એ બિનકાર્યક્ષમ બને પછી બઢતી પામતો નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો એ કાર્યક્ષમતાથી શરૂ કરીને બિનકાર્યક્ષમતાની ઊંચી કક્ષા તરફ ખસતો રહે છે. પીટરનો સિદ્ધાંત કહે છે: ‘In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence .’ આમ પ્રત્યેક કર્મચારી પોતાની બિનકાર્યક્ષમતાની કક્ષા સુધી ઉપર ચડતો જાય છે. વાતમાં દમ છે.

હેતલબહેન પ્રાથમિક શાળાનાં સફળ શિક્ષિકા છે. તેઓ નાનાં બાળકોને પ્રેમથી ભણાવે છે, સારી સારી વાર્તાઓ કહે છે અને પર્યટને લઈ જાય છે. આવી સફળતાને કારણે તેમને પ્રાથમિક શાળાનું આચાર્યપદ પ્રાપ્ત થાય છે. આચાર્યા તરીકે પણ તેઓ

સફળ થાય છે. એ સફળતાને કારણે એમને પ્રાથમિક શિક્ષકોની ટ્રેનિંગ કૉલેજ(પી.ટી.સી.)માં અધ્યાપિકા બનવાની તક મળે છે. એમની શિક્ષણશૈલી બદલાતી નથી. નાનાં બાળકોને પટાવીને પ્રેમથી સમજાવતાં હોય એ જ રીતે તેઓ ઉંમરલાયક તાલીમાર્થી શિક્ષકોને ભણાવે છે. આમ નવા કાર્યમાં તેઓ નિષ્ફળ જાય છે. પગાર વધ્યો, પ્રતિષ્ઠા વધી પણ કાર્યક્ષમતા ખૂટી પડી! તેઓ પહેલાં જે કામ કરતાં હતાં તેમાં કાર્યક્ષમ હતાં. જો તેઓ અધ્યાપિકા તરીકે પણ સફળ થાત, તો ટ્રેનિંગ કૉલેજનાં આચાર્યા બનત. આચાર્યા તરીકે જો તેઓ નિષ્ફળ જાત તો શું થાત? તો પૂરી નિષ્ફળતા કાયમ રાખીને તેઓ પોતાના હોદ્દા પર કાયમ રહેત અને નિવૃત્ત થાત. ટૂંકમાં હેતલબહેન પોતાની બિનકાર્યક્ષમતાની સપાટી પર ન પહોંચે ત્યાં સુધી આગળ વધતાં રહેવાનાં! પીટર કહે છે કે ધીરે ધીરે આવી બધી મહત્ત્વની જગ્યાઓ બિનકાર્યક્ષમ વ્યક્તિઓથી પુરાયા કરે છે. તેઓ આગળ જઈને એમ પણ કહે છે કે સંસ્થાઓમાં જે કંઈ કામ બરાબર થાય છે, તે એવા માણસો દ્વારા થતું હોય છે કે જેઓ હજી પોતાની બિનકાર્યક્ષમતાની સપાટીએ પહોંચ્યા નથી. કોઈ સફળ કૉર્પોરેટર નિષ્ફળ મેયર સાબિત થાય છે. ક્યારેક કોઈ સફળ વિધાનસભ્ય નિષ્ફળ પ્રધાન સાબિત થાય છે. એ જ રીતે કોઈ સફળ પ્રધાન નિષ્ફળ મુખ્યપ્રધાન સાબિત થાય છે. પીટરની વાત ગંભીર વિચારણા માગે છે. મૅનેજમૅન્ટ નબળી હોય ત્યાં સુધી દેશની ગરીબીને નિરાંત છે.

આપણા દેશની પરિસ્થિતિ વિચિત્ર છે. પીટર જેવો પીટર હારી જાય તેમ છે, કારણ કે પ્રમોશનો અપાય તેમાં લાગવગ, રુશવતખોરી, અંગત વફાદારી, કોમવાદ, જ્ઞાતિપ્રથા, ચશમપોશી અને પક્ષપાત જેવાં અનેક અનિષ્ટો કામ કરે છે. એવી અસ્વચ્છ પરિસ્થિતિમાં બિચારી કાર્યક્ષમતાની શી વલે થતી હશે? પબ્લિક સેક્ટરમાં થતી નિમણૂકોમાં છેક ઉપરથી દબાણ આવે છે. યુનિવર્સિટીઓમાં પણ લગભગ એ જ હાલત છે. સાવ સાચું ઉદાહરણ આપું? હિમાચલ પ્રદેશની યુનિવર્સિટીમાં શિમલા ખાતે મારે પ્રોફેસર અને રીડરના ઇન્ટરવ્યૂ લેવા માટે જવાનું બનેલું. અમે ઇન્ટરવ્યૂ લેતા હતા તે દરમિયાન કુલપતિશ્રી પર તત્કાલીન મુખ્યપ્રધાનના બે ફોન અમુક ઉમેદવારની ખાસ ભલામણ માટે આવ્યા હતા. કુલપતિશ્રીએ અમને જણાવ્યું કે આવા ફોન તો આવ્યા કરે, પણ આપણે લાયકાતને જ કેન્દ્રમાં રાખીશું. અડધો કલાક વીત્યો ત્યાં મુખ્યમંત્રીનો ફોન આવ્યો. એમણે કુલપતિશ્રીને જણાવ્યું: ‘તમે તમારે જે કરવા જેવું લાગે તે કરજો. અમારે આવા દબાણને કારણે કોઈને રાજી રાખવા ફોન તો કરવા પડે. તેઓ હવે અહીં મારી સામે નથી.’

બૉસ પર બધી દિશાઓમાંથી દબાણો આવે છે. એ જો સાવ જ અક્કડ વલણ રાખીને વરતે તો ઊખડી જાય છે. એ જો બધાં જ દબાણોને વશ થાય તો કંપની કે સંસ્થા ઊખડી જાય છે. આવે વખતે બૉસની ઠંડી નિર્ણયશક્તિની કસોટી થાય છે. જરૂર પડે ત્યાં પૂરી મક્કમતા અને જરૂર પડે ત્યાં લચીલાપણું જાળવવાની કળા પર બૉસની કરિયરનો આધાર છે. અહીં ત્રણ બાબતો યાદ રાખવી પડે છે:

૧. લઘુતાગ્રંથિ બૉસની દુશ્મન છે.

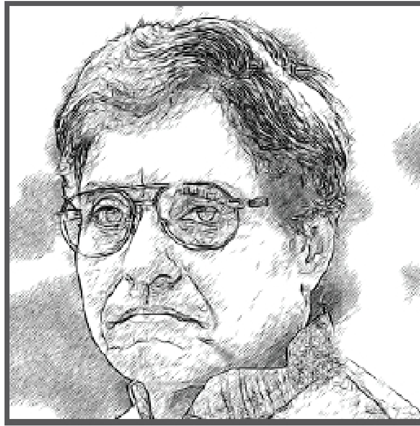
૨. સાથી કર્મચારીઓ પર સત્યનિષ્ઠ બૉસનો પ્રભાવ પડે જ છે.

૩. ઠંડી મક્કમતા બોલકણી નથી હોતી, કાર્યકારિણી હોય છે.

રાંદેરમાં અમારી નિશાળ પાસે એક દરજીનું ઘર હતું. એ કપડાં સીવતો, પણ ગાજબટનનું કામ હંમેશાં પત્ની અને સંતાનો જ કરતાં. કાર્યની વહેંચણી ઉત્પાદકતામાં વધારો કરનારી હોય છે. જે કામ જુનિયર સાથી કરી શકે તેમ હોય, તે બૉસ ન કરે તો

ચાલે. મૅનેજમૅન્ટ પણ એક કળા છે. માનવસંબંધો જાળવીને ઉત્પાદકતાને વધારવામાં બૉસની સફળતા છુપાયેલી છે. સમર્થ બૉસ ઑફિસે જતી વખતે કારમાં બેસે છે. કારની પાછલી સીટ પર લૅપટોપ લઈને બેઠેલો ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર ઑફિસે પહોંચે ત્યાં સુધીમાં તો કેટલાય અગત્યના નિર્ણયો કરી ચૂક્યો હોય છે. તમે એવા કોઈ બૉસને મળ્યા છો? એ બૉસ અનુકરણીય છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



લોકો પ્રશ્ન પૂછે છે: વેપારમાં સચ્ચાઈ ચાલે ખરી? જૂના કાપડના વેપારીઓ સ્વરાજ પહેલાંનાં વર્ષોમાં બ્રિટનથી કાપડ મંગાવતા. તેઓનો અનુભવ અનોખો હતો. બ્રિટનથી કાપડનો તાકો આવે તેના પર સ્ટેમ્પ માર્યો હોય તેના કરતાં બે વાર (મીટર) વધારે કાપડ તાકામાં નીકળતું. R-52 ક્વૉલિટી સાટીન ડકનું કાપડ બ્રિટનથી આવતું. તાકા પર પચાસ વારનો સ્ટેમ્પ માર્યો હોય, પરંતુ કાયમ બાવન વાર નીકળતું. સાથે ઊંચી જાતની ૬-૭ પેન્સિલો પણ આવતી. આપણે ત્યાં એ જમાનામાં કેટલાક કાપડના વેપારીઓ ગાદી નીચે વારનો સળિયો સંતાડી રાખતા. જે ૩૬ને બદલે ૩૫ ઈંચનો રહેતો. વેપારીઓ છોકરાંને ત્રાજવા સાથે છેડછાડ કરવા ન દેતા. તેઓ કહેતા: 'તોલા-ત્રાજવા સાથે રમત કરીએ તો ઘરાક ન આવે.' લુચ્ચાઈથી લથપથ એવી નીચેની પંક્તિઓ તે જમાનામાં પ્રખ્યાત હતી:

**નવટાંક છડે છાબડે,
નવટાંક ધડે ધાબડે,
નવટાંક દાંડી ફેર છે,
નવટાંક ઓછો શેર છે.**

આમ ચાર રીતે ગ્રાહકોને છેતરવામાં આવતા. પલ્લું (છાબડું) નમતું રાખીને, ધડો

કરવામાં રમત રમીને, દાંડી સાથે ચેડાં કરીને અને કાટલાંનું વજન ઓછું કરીને માલ તોલવાની રીતરસમ આજે પણ ગઈ છે ખરી? રાષ્ટ્રીય ચારિત્ર્યની ખરી કસોટી દુકાનના ગલ્લા પર થતી હોય છે. બ્રિટનની પેઢીઓએ પ્રામાણિકતા રાખીને શું ગુમાવ્યું? મહાવીર સ્વામીએ ૨૬૦૦ વર્ષો પહેલાં વેપારીઓને શિખામણ આપેલી:

(૧) ત્રાજવાની દાંડી સાથે રમત કરવી નહીં.

(૨) જે માલ ગ્રાહકને બતાવાય, તે જ માલ આપવો.

(૩) કોઈની થાપણ સાથે રમત ન થવી જોઈએ.

સદીઓ વીતી તોય આપણામાં સુધારો નથી થયો. મંદિરો, દેરાસરો, દેવળો અને મસ્જિદો બંધાય, તોય નાગરિકની સરેરાશ પ્રામાણિકતામાં વધારો થતો નથી.

[ગુણવંત શાહના પુસ્તક 'પતંગિયાની અમૃતયાત્રા'માંથી]

નોંધ: મહંમદ પયગંબર જે મસ્જિદમાં નમાજ પઢવા જતા તે છાણમાટીમાં ભેળવેલા ઘાસની ભીંતવાળી હતી અને એનું છાપરું ખજૂરીનાં છટિયાંનું બનેલું હતું. એ જમાનામાં મંદિરો અને દેવળો પણ આજના જેવાં ભવ્ય ન હતાં. આજે મંદિર-મસ્જિદ-દેવળ ભવ્ય બન્યાં છે, પરંતુ એમાં થતી પૂજા-ઇબાદત-પ્રાર્થના એટલી ભવ્ય નથી રહી. દુકાનો (મૉલ) આકર્ષક બની છે, પરંતુ પ્રામાણિકતા વધી નથી. હા, છેતરપિંડી આકર્ષક જરૂર બની છે. દુકાન કદી મંદિર બની શકે ખરી? હા, પ્રામાણિક વેપારીની દુકાન મંદિરથી ઊતરતી ન ગણાય.

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

શ્રી નંદન નિલકાનીનું પ્રદાન



નંદન નિલકાનીનું નામ સાંભળ્યું ન હોય તેવા સુજ્ઞ લોકો ભારતમાં ખૂબ ઓછા હશે. ભારતની બહાર પણ એવું જ! તેઓ ઇન્ફોસિસના કો-ફાઉન્ડર હતા અને હવે ભારત સરકાર સાથે પ્રત્યેક ભારતીયને આગવી ઓળખ (આઇડેન્ટિટી) આપવાના પ્રોજેક્ટના વડા છે. થોડાક સમય પહેલાં એમનું એક પુસ્તક ' Imagining India ' બહાર પડ્યું હતું. તારીખ ૨૭-૫-૨૦૦૯ના રોજ તેમણે અમેરિકામાં આપેલું પ્રવચન, 'નંદન નિલકાનીના ભારત અંગેના વિચારો' ખૂબ યાદગાર બન્યું છે. આ પ્રવચનનો ભાવાનુવાદ અહીં પ્રસ્તુત છે.

એમણે કહ્યું કે કોઈ પણ દેશ વિચારોનો બનેલો હોય છે. દેશની પરિસ્થિતિ ઉપર વિચારોનો પ્રભાવ પડતો હોય છે. દેશને બદલવા માટે સૌ પ્રથમ વિચારો બદલવા જોઈએ. ભારતના સંદર્ભે કહીએ તો ભારત

ઉપર મુખ્યત્વે ચાર વિચારપ્રવાહોનો પ્રભાવ પડ્યો છે:

પહેલા વિચારપ્રવાહ માં એવા વિચારોનો સમાવેશ થાય છે કે જે વિચારોનો પ્રભાવ પડી ચૂક્યો છે. ભારતની વર્તમાન પરિસ્થિતિ આ વિચારોને કારણે છે. **બીજો વિચારપ્રવાહ** એવા વિચારોનો સમૂહ છે કે જે વિચારો ભારતે સ્વીકાર્યા છે, પરંતુ અમલ કરવાનો બાકી છે. **ત્રીજા વિચારપ્રવાહ** માં એવા વિચારોનો સમાવેશ થાય છે કે જે વિચારો અંગે ભારતીય લોકોમાં મતભેદ છે અને તેઓ સર્વસંમતિ સાધી શક્યા નથી. **ચોથો વિચારપ્રવાહ** એવા વિચારોનો બનેલો છે કે જે અંગે ભારતે વિચારણા કે ધારણા કરવી જોઈએ. આવનારા સમયમાં આપણે જે સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડશે તે અંગે આપણે વિચાર કરી રાખવો જોઈએ.

જેને કારણે વર્તમાન પરિસ્થિતિ છે, એવા **પ્રથમ વિચારપ્રવાહ** માં છ વિચારો જોડાયેલા છે. તેમાં પ્રથમ તો 'લોકો'ને જોવાનો દૃષ્ટિકોણ છે. સાઠ અને સિત્તેરના દાયકામાં લોકો જવાબદારી કે બોજ ગણાતા. આજે લોકો માનવ સંપત્તિ ગણાય છે. ભારત મહાન અર્થતંત્ર બનશે કારણ કે આખી દુનિયામાં સૌથી વધારે યુવાસંપત્તિ ભારત પાસે છે. ભારતે તેના 'ડેમોગ્રાફિક ડિવિડન્ડ'નો લાભ લેવાનો છે. પ્રથમ પ્રવાહમાં બીજો વિચાર સાહસપૂર્ણ ધંધાદારીઓ(entrepreneurs)ને જોવાનો અભિગમ છે. પહેલા સાહસિકો અને ધંધાદારીઓને 'ખરાબ માણસ', 'શોષણકર્તા', 'નફાખોર' તરીકે જોવામાં આવતા હતા. આજે અભિગમ બદલાયો છે. સમાજના વિકાસમાં પ્રદાન કરનાર વ્યક્તિ તરીકે તેમને માનપૂર્વક જોવામાં આવે છે. ત્રીજા વિચારમાં ભારતીય લોકોનો અંગ્રેજી ભાષાના વલણ અંગેનો છે. પહેલા અંગ્રેજી, સામ્રાજ્યવાદીની ભાષા (language of imperialist) ગણાતી. આજે અંગ્રેજી ભાષા ઉત્કટ આકાંક્ષાની ભાષા (language of aspiration) ગણાય છે. બહોળા પ્રમાણમાં સારું અંગ્રેજી બોલતો વર્ગ ભારતના વૈશ્વિકરણ માટે વ્યૂહાત્મક મૂડી છે. ચોથો વિચાર ટૅક્નૉલૉજીને લગતો છે. પહેલાં ટૅક્નૉલૉજીને નિષિદ્ધ ગણવામાં આવતી. ટૅક્નૉલૉજી રોજીરોટી છીનવી લેશે એમ માની તેના માટે એક ડર અને ભય સેવાતો. આજે ટૅક્નૉલૉજીને સશક્તિકરણનું ઉપકરણ ગણવામાં આવે છે. પાંચમો વિચાર વૈશ્વિકરણનો છે. ભારતે વૈશ્વિકરણને મોટી તક ગણીને બે હાથે ઉમળકાથી વધાવી લીધું છે. તેને હકારાત્મક રીતે અપનાવી ભારતે પોતાની પ્રગતિ જ સાધી છે અને આ વિચારપ્રવાહનો છઠ્ઠો પ્રવાહ છે, લોકશાહીનાં ઊંડાં જતાં મૂળિયાં અંગેનો. પહેલા લોકશાહી ઉપરછલ્લી, અમુક લોકોએ જ સ્વીકારેલી અને અપરિપક્વ હતી. હવે ભારતના લોકો લોકશાહીથી ટેવાયેલા છે અને ભારતની લોકશાહી પરિપક્વ બનતી જાય છે.

બીજો વિચારપ્રવાહ જે વિચારોને ભારતે સ્વીકાર્યો છે, પરંતુ સંપૂર્ણપણે અમલમાં મૂક્યા નથી તેવા વિચારોનો બનેલો છે. વિચારો

અંગે પ્રજામાં એકમત છે, પરંતુ અમલીકરણની પ્રક્રિયા ક્યાં તો શરૂ થઈ નથી અથવા તો મંદપ્રાણ છે. આ બીજા વિચારપ્રવાહમાં ચાર વિચારો છે. પહેલો વિચાર શિક્ષણને લગતો છે. શિક્ષણનું મહત્ત્વ સૌ સમજે છે, પરંતુ અનેક કારણોસર જે પ્રગતિ થવી જોઈએ તે થઈ નથી. ભારતનું ઉચ્ચ શિક્ષણ, ઔદ્યોગિક જરૂરિયાતો પ્રમાણેનું નથી. બીજો વિચાર છે માળખાનો યાને infrastructure નો. આપણને આઝાદી મળી પછીના દાયકાઓનું સૂત્ર હતું, 'રોટી, કપડા, મકાન.' હવેનું સૂત્ર છે, 'બીજલી, સડક પાની.' ભારતે આ ક્ષેત્રે ઝડપથી પ્રગતિ કરવી જોઈએ. ત્રીજો વિચાર છે શહેરીકરણનો. ગાંધીજીનો અભિગમ ગ્રામતરફી હોવાને કારણે શહેરીકરણની પ્રક્રિયા નબળી અને ધીમી હતી. વિકાસની ગતિને કારણે હવે શહેરીકરણ માટે લોકોનો અભિગમ બદલાયો છે. સુવ્યવસ્થિત અને સુવિકસિત શહેરો માટે કોઈ મતભેદ નથી. ચોથો વિચાર છે સમગ્ર ભારતને એક જ બજાર (single market) ગણવાનો. ભારત રાજ્યોનું બનેલું છે. દરેક રાજ્યની જરૂરિયાત, ઓળખ અને સંસ્કૃતિ અલગ છે. વૈશ્વિકરણની પ્રક્રિયામાં ભારતને એક બજાર તરીકે ઓળખ ઊભી કરવાની જરૂર છે. ભારતને પોતાને જ એક આંતરિક વૈશ્વિકરણ(internal globalization)ની જરૂર છે.

ત્રીજા વિચારપ્રવાહ માં આવેલા વિચારો અંગે હાલમાં એકમતી નથી. આ પ્રવાહમાં ત્રણ વિચારો છે. પહેલો વિચાર છે દરેક જગ્યાએ ફરજિયાતપણે કરવામાં આવતા આરક્ષણનો. ભારત જે પરિસ્થિતિઓમાંથી પસાર થયું તેને કારણે તેણે આરક્ષણ (રીઝર્વેશન) આપવું પડ્યું, પરંતુ વિકાસની પ્રક્રિયામાં ભારતે આ ભેદભાવોથી ઉપર ઊઠવું પડશે. બીજો વિચાર કર્મચારી અંગેની નીતિઓનો છે. આ નીતિઓને કારણે વ્યાપારીસાહસિ કોને ખૂબ મુશ્કેલી પડે છે. આપણો ૯૩% મજૂરવર્ગ બિનસંગઠિત ક્ષેત્ર(unorganized sector)માં છે. તેમને પ્રમાણિત કરવાની જરૂર છે. નવા નિયમો અને નીતિઓની આવશ્યકતા છે. ત્રીજો વિચાર દેશની ઉચ્ચ શિક્ષણની સમસ્યા અંગેનો છે. ખૂબ જ નિયંત્રણને કારણે ખાનગી યુનિવર્સિટીઓ શરૂ થતી નથી. ઉચ્ચ શિક્ષણ અને ભારતની જરૂરિયાત વચ્ચે સુમેળ નથી.

ચોથો વિચારપ્રવાહ આવનારી પરિસ્થિતિઓ અંગેનો છો. અત્યારના વિકસિત દેશો જે સમસ્યાઓનો સામનો કરી રહ્યા છે તે જેમ જેમ આપણે વિકસિત થતા જઈશું, તેમ તેમ આપણી સમક્ષ પણ આવવાની જ છે. આપણે તે અંગે અત્યારથી જ સજાગ રહેવું જરૂરી છે. આ પ્રવાહનો પહેલો વિચાર છે સારી શાસનવ્યવસ્થા ૧૫૦ માટે ટૅક્નૉલૉજીનો ઉપયોગ યાને technology for good governance . ટૅક્નૉલૉજીનો ઉપયોગ આપણે લોકોના ભલા માટે અને પારદર્શિતા માટે કરી શકીએ. બીજો વિચાર સ્વાસ્થ્યને લગતો છે. ભારતનું યુવાધન હૃદયની બીમારીઓ, ડાયાબિટીસ કે સ્થૂળતા જેવા રોગોમાં સપડાઈ જાય, તો પ્રગતિ શી રીતે કરી શકે? વિકાસના પંથ પર એવું ન બને કે ટી.બી., ટાઇફૉઇડ, પોલિયો જેવા ગરીબ દેશોના રોગોનું

સ્થાન સમૃદ્ધ દેશના રોગો લઈ લે! ત્રીજો વિચાર છે હક્ક અથવા અધિકારનો. સામાજિક સુરક્ષા અને સ્વાસ્થ્ય સુરક્ષા અંગે ભારતે વિચારવું પડશે. પેન્શન-નીતિમાં બદલાવ લાવવો પડશે. ચોથો વિચાર છે પર્યાવરણને લગતો. આપણને વિકાસના નામે પર્યાવરણ દૂષિત કરવાનો કોઈ અધિકાર નથી.

સંક્ષિપ્તમાં રજૂ થયેલા આ વિચારો આપણને ભારત પર શાસન કરનારા વિચારોની ઝાંખી કરાવે છે.

નોંધ : શ્રી નંદન નિલકાનીના વિચારોમાં ઘણું શાણપણ છે. આવા માણસને કોઈ 'લોકસેવક' કહે? હવે લોકસેવકની મુદ્રા બદલાઈ રહી છે. એકવીસમી એ સફેદ પહેરણ કે ટોપી પહેરીને ન ફરે તોય 'લોકસેવક' ગણાશે. સદ્ગત ઈશ્વર પેટલીકરે ભારતના ભૂતપૂર્વ ગૃહપ્રધાન અને નાણાપ્રધાન શ્રી એચ. એમ. પટેલની ૬૦મી વર્ષગાંઠે પ્રગટ થયેલા સ્મૃતિગ્રંથમાં લખેલું કે સૂટ અને ટાઇમાં ફરતો માણસ પણ 'લોકસેવક' હોઈ શકે છે. પાંચ-છ દાયકા પહેલાંની આ વાત છે. શ્રી એચ. એમ. પટેલની સેવાસુગંધ આજે પણ ચરોતર પંથકમાં વરતાય છે. લોકસેવકની મુદ્રા હવે સ્વરાજ પહેલાં હતી તેવી ને તેવી ન રહી શકે.

૨૩ જૂનો વાણિયો, નવો બિઝનેસમૅન

એનું નામ નેમચંદ હતું. લોકો એને માટે વાતવાતમાં ત્રણ શબ્દો કાયમ ઉચ્ચારતા. નેમચંદ 'કાટ' હતો, 'ઘંટ' હતો અને 'ચિંગૂસ' હતો. બોલ્યા પછી ફેરવી તોળવામાં એ પાવરધો હતો. જૂઠું બોલ્યા વિના વેપાર ન થાય એવું એ માનતો. ગામલોકો ક્યારેક એને જાહેરમાં બદમાશ કહેતા ત્યારે એ વાતને હસી કાઢતો. ગલ્લા પર બેસે ત્યારે એ સગા બાપની પણ શરમ રાખતો નહીં. કોઈને પૈસા ચૂકવવાના હોય ત્યારે વધારેમાં વધારે વિલંબ કેમ કરવો તેની આવડત એની પાસે હતી. કોઈની પાસે પૈસા લેવાના બાકી હોય ત્યારે કરવાની ઉતાવળનો એ માસ્ટર હતો. નેમચંદ મર્યો, પણ મરતાં પહેલાં પોતાના દીકરા પાનાચંદને 'લુચ્ચાઈદીક્ષા' આપતો ગયો હતો. લોકો કહેતા કે પાનાચંદ એના બાપને સારો કહેવડાવે તેવો છે. નફાનો કે સોદાબાજીનો પ્રશ્ન હોય ત્યારે પાનાચંદ અંદરથી બેશરમ બની શકતો અને બહારથી મીઠો બનીને ગોળ ગોળ અસત્યનો દુકાનદાર બની જતો. એ જૂઠું બોલતી વખતે ખંધું ખંધું હસતો.

અયોધ્યામાં બાબરી મસ્જિદ તૂટી પછીના દિવસોમાં કોમી વૈમનસ્ય વધી પડેલું. એક ગામમાં કેટલાક હિંદુઓની મિટિંગ મળી. બે-ત્રણ હિંદુઓએ મુસ્લિમ વેપારીઓનો બહિષ્કાર કરવાની દરખાસ્ત મૂકી. ચર્ચા ચાલી ત્યારે એક તબક્કે મિટિંગમાં બેઠેલી એક વિધવા સ્ત્રીએ કહ્યું: 'હિંદુ કોમના વેપારીઓ તેલના ડબ્બા પર મુસલમાન વેપારીઓ કરતાં કાયમ પંદર-વીસ રૂપિયા વધારે ભાવ પડાવતા હોય છે. વળી તેલનો ડબ્બો ઘેર લાવ્યા પછી કોઈ નુકસાની જણાય, તો હિંદુ વેપારી માલ પાછો લેવાનો ઇનકાર કરે છે, જ્યારે મુસલમાન વેપારી તરત માલ પાછો લઈને નવો ડબ્બો આપે છે. ગ્રાહકોને કાયમ આવો અનુભવ થતો હોય ત્યારે બહિષ્કાર લાંબો નહીં ચાલે.' આવી દલીલો કરીને બહિષ્કારની વાત પડતી મૂકવાનો આગ્રહ કરનારી એ સ્ત્રી મારી મોટી બહેન થાય. નફો પણ સ્વચ્છ હોઈ શકે, એ વાત અમારા ગામના પાનાચંદ માટે સાવ અજાણી હતી. ગરીબ કે અભણ ગ્રાહકોને છેતરતી વખતે પાનાચંદને પોતાના ઇષ્ટદેવની શરમ નડતી નહીં. નેમચંદ શેઠે જે લુચ્ચાઈદીક્ષા દીકરા પાનાચંદને આપી તેવી જ દીક્ષા પાનાચંદ પોતાના દીકરા શૈલેષને આપી ન શક્યા. શૈલેષને પિતાજીની ગંદી રીતરસમો પ્રત્યે ભારે ચીડ છે. પિતા પાનાચંદ શૈલેષના આવા વલણથી ખૂબ દુ:ખી છે. શૈલેષ સાધુ નથી, પરંતુ એ પોતાના ધંધામાં આગળ વધતો જ રહ્યો છે. એનો વેપાર દસગણો વધ્યો છે. દુકાન વેચીને હવે એ યુવાને મોલ શરૂ કર્યો છે. શૈલેષ કાટ નથી, ઘંટ નથી અને ચિંગૂસ નથી. શૈલેષ પાસે એક એવી મૂડી છે, જેને લોકો 'ક્રેડિબિલિટી' (વિશ્વસનીયતા) કહે છે. લુચ્ચાઈ વિદાય થઈ અને વેપારની કુનેહને કારણે કમાણી વધી. ઇમાન અને ઇજ્જતનો સુમેળ શૈલેષે શક્ય બનાવ્યો. જૂનો વાણિયો મરી ગયો અને નવો બિઝનેસમૅન પેદા થયો. તમે એ શૈલેષને મળ્યા છો? હવે ઢાલની બીજી બાજુ પણ જોઈ લઈએ.

શું નવો બિઝનેસમૅન બધી રીતે પાનાચંદ કરતાં જુદો ખરો? જવાબ છે: કદાચ શૅમ્પૂ તેનો તે જ છે, પણ બાટલી આકર્ષક બની ગઈ છે. મારી તો એવી માન્યતા છે કે આજનો 'સ્માર્ટ' બિઝનેસમૅન અમારા ગામના પાનાચંદ જેટલો લાગણીશીલ પણ નથી રહ્યો. અમે તો પાનાચંદને ક્યારેક કોઈ પ્રસંગે રડતો જોયેલો. આજનો મૉડર્ન બિઝનેસમૅન સ્વાર્થની

બાબતે આંધળો છે અને સંવેદનાની દૃષ્ટિએ ગરીબ છે. એ બિઝનેસમૅને પોતાની જાતને કેટલાક ખલેલયુક્ત પ્રશ્નો પૂછવા રહ્યા:

(૧) શું વાતે વાતે જૂઠું બોલવાથી કંપનીનો નફો વધે, એવું ખરું?

(૨) શું કહેવાતી સ્માર્ટનેસ એટલે 'આકર્ષક અસત્ય' કે બીજું કંઈ?

(૩) તમે જૂઠું બોલો છો તેની ખબર સામા માણસને નથી પડતી એવું કેમ માની લીધું? તમે પકડાઈ જાઓ છો, તોય શરમાતા કેમ નથી?

(૪) સાચું બોલવાને કારણે નફો ઘટી જશે એવું ખરું?

(૫) તમે મૃત્યુ પામો ત્યારે લોકો કહેશે: 'એ ગિલિન્ડર હતો.' શું તમને આવું બને તે માન્ય છે?

(૬) માર્કેટમાં અને બિઝનેસ સર્કલમાં તમારી ઇજ્જત બે કોડીની હોય, ત્યારે પણ તમારા નફામાં રહેલી દુર્ગંધ તમને કનડતી કેમ નથી?

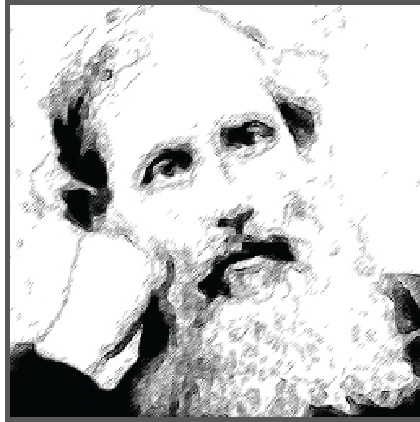
(૭) જ્યાં સ્વાર્થ ૧૦૦ ટકા હોય ત્યાં સાચો મૈત્રીસંબંધ શૂન્ય જ હોવાનો. તમારો અઢળક નફો મૈત્રીને ગળી ગયો તેનું તમને દુ:ખ નથી?

નાની નાની લુચ્ચાઈને કારણે લોકો ચિંગૂસ બિઝનેસમૅનને માટે અત્યંત હલકા શબ્દો પ્રયોજતા રહે છે. ક્યારેક લોકોની વાતમાં ભારોભાર અતિશયોક્તિ હોય છે. નફો ભૂંડી બાબત નથી. નફો જ્યારે 'નોનવેજિટેરિયન આઇટેમ' બને ત્યારે એ દુકાનદારના જીવનને અંદરથી ખતમ કરે છે. દુકાનદાર જીવતો રહે છે, પરંતુ એ ખાનગીમાં મરી ચૂક્યો હોય છે. ઇજ્જત વિનાનું જીવન એ જ મૃત્યુ! મૉડર્ન બિઝનેસમૅન મહાત્મા નથી, પરંતુ એ ગિલિન્ડર પણ ન હોઈ શકે. પાનાચંદનું શોષણ, પાનાચંદની પહોંચ ઓછી હોવાને કારણે મર્યાદિત રહેતું. હવેનું મૉડર્ન શોષણ પણ અમર્યાદ લુચ્ચાઈને પનારે પડ્યું છે. પાનાચંદનું ધોતિયું પેન્ટ બની ગયું છે અને એનું પહેરણ ટી-શર્ટ બની ગયું છે. બાહ્ય ફેરફાર પણ અંદરના જૂઠને હચમચાવી શકતો નથી. પાનાચંદ હવે ગલ્લા પર નહીં, કાઉન્ટર પર બેસે છે. એને પ્રાપ્ત થયેલી 'લુચ્ચાઈદીક્ષા' લગભગ જીવંત છે. કરવું શું?

ઇન્ફોસિસના પ્રણેતા નારાયણ મૂર્તિએ એક ઇન્ટરવ્યૂમાં જણાવ્યું હતું કે એમની કંપનીને તો ઘણો બિઝનેસ બહારના દેશોમાંથી મળતો ત્યારે ભારતની છાપ બહુ સારી ન હતી. ઇન્ફોસિસની ખરી કસોટી બહારના દેશોમાં ઇન્ડિયાની પ્રોડક્ટ સારી ક્વૉલિટીની છે એવી છાપ ઊભી કરવામાં રહેલી હતી. ઇન્ફોસિસે શરૂઆતથી જ એવી નીતિ અપનાવી અને એવી વ્યૂહરચના ગોઠવી કે નીતિ (એથિક્સ) અને મૂલ્યો જાળવીને ધંધો કરવાથી લાંબે ગાળે નફો વધે છે અને વળી પ્રતિષ્ઠા પણ વધે છે. નોંધવા જેવું છે કે ઇન્ડિયાની ગ્લોબલ ઇમેજ વધારવામાં ઇન્ફોસિસનો ફાળો ખૂબ જ મહત્ત્વનો રહ્યો છે. ઇન્ડિયા તરફથી પણ 'ક્વૉલિટીપ્રો ડક્ટ' આવી શકે છે એવો ગ્લોબલ મૅસેજ પહોંચાડવામાં ઇન્ફોસિસ કંપનીનો ફાળો સૌથી મહત્ત્વનો રહ્યો છે. એકવીસમી સદીમાં ગયા જમાનાનો પાનાચંદ બિઝનેસના નવા નોર્મ્સને સમજતો થાય એવા દિવસો દૂર નથી. એવો બિઝનેસ કરવામાં નફો ઘટે તેવું કોઈ જોખમ નથી. આ સદીનો કૉર્પોરેટ ઉન્મેષ એ હોવો જોઈએ કે અપ્રામાણિકતા આચરવાથી નફો વધતો નથી અને પ્રામાણિકતાનો માર્ગ સ્વીકારવાથી નફો ઘટતો નથી. મૂળે વાત ઇમાન અને ઇમેજના સમન્વયની છે. Ethics and business

are interconnected, not opposite . બિઝનેસ પણ સમાજનું એક અનિવાર્ય અને અવિભાજ્ય અંગ છે. સમાજ પાસેથી જે પ્રાપ્ત થયું તે સમાજને યત્કિંચિત પાછું વાળવું એ 'વ્યાપારધર્મ' છે. જે વેપારી નફા સિવાયની બીજી કોઈ બાબત ન વિચારે, તે ઓગણીસમી સદીમાં જીવનારો લુચ્ચો વાણિયો છે, મૉડર્ન બિઝનેસમૅન કે મહાજન નથી. સામાજિક જવાબદારીની ભાવના માટે ત્રણ શબ્દો પ્રયોજાયા: 'કૉર્પોરેટ સોશિયલ રીસ્પોન્સિબિલિટી (CSR). દુનિયાનું સમગ્ર વ્યાપારવિશ્વ કરવટ બદલી રહ્યું છે. વાત ગ્રીન જી.ડી.પી. અને ગ્રીન કંપની સુધી પહોંચી છે. હવેનો દુકાનદાર પણ નાની નાની અપ્રામાણિકતાઓ ચાલાકીપૂર્વક આચરીને હરખાયા કરે એવું નથી બનવાનું. એણે નફો વધારવા માટે પણ નીતિ જાળવવી પડશે. દુકાનદાર પણ જીવનમાં માલદાર અને વળી દિલદાર બની શકે છે. તમે એવા દુકાનદારને મળ્યા છો? હા, એવો દુકાનદાર મને મળ્યો છે. આવી બધી વાતો અસંખ્ય ગામોમાં હજીય વસનારા પાનાચંદ સુધી કોણ પહોંચાડશે?

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



મનુષ્યની છ ભૂલો

(૧) અંગત સ્વાર્થ બીજાને કચડીને સાધી શકાય છે તેવો ભ્રમ.
(૨) જે વસ્તુને બદલી કે સુધારી શકાતી નથી તે અંગે ચિંતા કરવાનો સ્વભાવ.
(૩) આપણે હાંસલ કરી શકતા નથી માટે એ અશક્ય છે તેવો હઠાગ્રહ.
(૪) નજીવા ગમા-અણગમાને બાજુ પર મૂકવાનો ઇનકાર.
(૫) મન અને સંસ્કારના વિકાસ તરફની ઉદાસીનતા અને અભ્યાસ ન કરવાની ટેવ.
(૬) આપણા વિચારો અને માન્યતા પ્રમાણે બીજાઓ પણ જીવે એવો પ્રયત્ન.

માર્ક્સ સિસેરો

રતન તાતા એક ઉમદા માનવી



રતન તાતાનો પરિચય આપવાનો ન જ હોય. મુંબઈની તાજ હોટેલ પર થયેલા આતંકવાદી હુમલા (૨૬/૧૧) પછી એમણે તાજ હોટેલના ચૅરપર્સન તરીકે શું કર્યું તે વાંચીને આજના નૂતન બિઝનેસમૅન અંગે કશું વધારે કહેવાનું બાકી રહેતું નથી.

The Tata Gesture

૧. બધા જ વર્ગના કર્મચારીઓને કાયમી કે હંગામી (એક દિવસના છૂટક કર્મચારીઓને પણ) સ્ટાફને, હોટેલ જેટલા દિવસ બંધ રહી તેટલા દિવસ ફરજ પર (on duty) ગણ્યા અને પગાર ચાલુ રાખ્યો.

૨. જેઓને ઈજા થઈ હતી કે મૃત્યુ પામ્યા હતા તે બધાને રાહત અને આર્થિક સહાય આપી.

૩. આ રાહત અને સહાય, જેઓ રેલવે સ્ટેશન પર મર્યા હતા તેવા લોકોને પણ અને હોટેલની આજુબાજુ આવેલા પાંઉભાજીવાળાને પણ કે પાનની દુકાનવાળાઓને પણ આપવામાં આવી હતી.

૪. જેટલો વખત હોટેલ બંધ રહી, તેટલો વખત પગાર મનીઑર્ડરથી મોકલવામાં આવ્યો હતો.

૫. તાતા ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઑફ સોશ્યલ સાયન્સમાં એક ખાસ વિભાગ ચાલુ કરાવી માનસિક કક્ષાએ જેમને મદદની જરૂર હોય તેવી વ્યક્તિઓને માનસિક માર્ગદર્શન આપવામાં આવ્યું હતું.

૬. લોકોના વિચારો અને માનસિક અસ્વસ્થતાની જાણકારી રાખી અને જરૂરી માનસિક રાહત આપી.

૭. કર્મચારીને મદદ આપવાનાં ખાસ કેન્દ્રો ઊભાં કરી ખોરાક, પાણી ઉપરાંત જરૂરી સુવિધાઓ ઊભી કરી. ૧૬૦૦ કર્મચારીઓને આવી રાહત પહોંચાડી .

૮. પ્રત્યેક કર્મચારી સાથે એક વ્યક્તિ (મેન્ટર) જોડી દીધી, જે આ કર્મચારીની બધી જ જરૂરિયાત અંગે કાળજી લે. જેથી આ કર્મચારીએ મદદ માટે જુદી જુદી જગ્યાએ જવું ન પડે.

૯. રતન તાતાએ એંસી કુટુંબોની કે જે કોઈ ને કોઈ રીતે ભોગ બન્યાં હોય, મુલાકાત લઈ જાતે સાંત્વન આપ્યું.

૧૦. કર્મચારી પર નિર્ભર હોય અને મુંબઈની બહાર વસતા હોય તેવાં કુટુંબીજનોને બોલાવી તેમને પણ રાહત આપી. એવા કુટુંબીજનોને ત્રણ અઠવાડિયાં માટે હોટેલ પ્રેસિડન્ટમાં રાખ્યાં હતાં.

૧૧. આ કુટુંબીજનોને તેમણે જાતે પૂછ્યું કે પોતે (રતન તાતા) તેમને માટે શું કરી શકે?

૧૨. વીસ જ દિવસના ટૂંકા સમયગાળામાં કર્મચારીઓના રાહતકાર્ય માટે એક ટ્રસ્ટ બનાવી લીધું.

૧૩. આટલું જ નહીં પરંતુ બહારની વ્યક્તિઓ, જેવા કે રેલવેના કર્મચારીઓ, પોલીસના માણસો, રાહદારીઓ કે જેઓને તાતા સાથે કોઈ નિસબત નથી, તેમને પણ વળતર આપ્યું હતું.

૧૪. એક લારીવાળાની ચાર વર્ષની દીકરીના શરીરમાં ચાર ગોળીઓ ઘૂસી ગઈ હતી. તેમાંથી સરકારી હૉસ્પિટલમાં ફક્ત એક જ બહાર નીકળી શકી હતી. આ બાળકીને બૉમ્બે હૉસ્પિટલમાં દાખલ કરાવી લાખોના ખર્ચે સંપૂર્ણ સારવાર કરાવી.

૧૫. હોટેલની આજુબાજુના લારીગલ્લાવાળાઓને નવા લારીગલ્લા આપ્યા.

૧૬. મૃત્યુ પામેલા કર્મચારીઓનાં ૪૬ બાળકોના ભાવિ શિક્ષણની સંપૂર્ણ જવાબદારી તાતા કંપની લેશે.

૧૭. આ કંપનીના સૌથી આકરા દિવસોમાં રતન તાતા સહિતના બધા ઉચ્ચ અધિકારીઓ ત્રણ ત્રણ દિવસ મૃત્યુ પામેલાઓની મૃત્યુવિધિમાં સતત કાર્યરત રહ્યા.

૧૮. મૃતક વ્યક્તિઓને અપાતું વળતર ૩૬ લાખથી માંડીને પંચ્યાસી લાખ સુધીનું હતું. તે ઉપરાંત દરેક કુટુંબને:

- તે વ્યક્તિનો છેલ્લો પગાર આજીવન મળશે.
- તેમનાં બાળકો દુનિયામાં ગમે ત્યાં આજીવન શિક્ષણ મેળવે તેની સંપૂર્ણ જવાબદારી તાતાગૃપની હશે.
- આખા કુટુંબને આજીવન દાક્તરી સારવાર મળશે.
- બધા જ પ્રકારની લૉન ભરપાઈ કરવામાં આવશે.
- માનસિક (સમસ્યાઓ અંગેની) સલાહ જીવનપર્યન્ત મળતી રહેશે.

આમ, કેમ બન્યું? તાતા કંપનીના રતન તાતા આવું કેમ વિચારી શક્યા? બધા કર્મચારીઓ પણ કેમ સાથ આપી જોડાઈ ગયા? આમ, બન્યું કારણ કે કંપનીનો ‘ડીએનએ’ જ એવો છે. વર્ષોથી તાતા-સંસ્કાર આવાં મૂલ્યોના જ બનેલા છે. જમશેદજી તાતાને એક વાર એક બ્રિટિશ હોટેલમાં અપમાન સહન કરવું પડ્યું હતું. ત્યાર બાદ તેમણે હોટેલનો આ ધંધો વિકસાવ્યો. તાતા કંપની હંમેશાં માને છે કે ગ્રાહકો અને મહેમાનો અગ્રતાક્રમે આવે છે. તાતા કંપનીનો ઉદ્દેશ્ય એવો હતો કે આપણે હોટેલને નવેસરથી બનાવવા માટે કરોડો રૂપિયા ખર્ચીશું, તો પછી આ

હોટેલને બનાવવા પાછળ જે લોકોનો હાથ છે તેમની પાછળ પણ ઓછા રૂપિયા શા માટે ખરચીએ?

જોવાની ખૂબી એ છે કે આવા સુંદર, ગર્વ થાય તેવા સમાચારો ક્યાંય ન્યૂઝ ચૅનલ ઉપર દેખાતા નથી! તાતા કંપનીએ જે કર્યું તે કેવળ કૉર્પોરેટ સોશ્યલ રીસ્પોન્સિબિલિટી (CSR) નથી; તેનાથી ઘણું ઘણું વધારે છે!

[અતુલ વખારિયાએ કિરીટ શાહને મોકલેલ ઇ-મેઇલ પરથી સાભાર]

૨૪ વર્ક-કલ્ચર ખીલે તો ગરીબી ટળે

વર્ષો પહેલાં મુંબઈના વિક્ટોરિયા ટર્મિનસથી ઊપડતા સિકંદરાબાદ ઍક્સપ્રેસમાં મારે હૈદરાબાદ જવાનું બનેલું. ટ્રેન જ્યારે લોનાવાલા સ્ટેશને ઊભી રહી ત્યારે પ્લૅટફૉર્મ પર મારો ડબ્બો બરાબર પરબ સામે ઊભો રહ્યો. પરબનું છાપરું રંગબેરંગી પુષ્પોથી છવાયેલું હતું. થર્મોસમાં પાણી હતું અને મને તરસ લાગી ન હતી, તોય પાણી પીવા માટે નીચે ઊતર્યો. પરબવાળાને પૂછ્યું: 'પરબના છાપરા પર આવાં સુંદર પુષ્પો કોણે ઉગાડ્યાં?' જવાબ મળ્યો: 'અમારા સ્ટેશન માસ્ટર સાહેબને શોખ છે.' ટ્રેન ચાલી ન જાય તેથી મેં પરબે ખોબો ધરીને પાણી પીધું ત્યારે પણ નજર પાછળ રાખીને પીધું. જો થોડોક સમય મળ્યો હોત તો એ સ્ટેશન માસ્ટરને મળીને અભિનંદન આપ્યાં હોત. એ માસ્ટર લાખોમાં એક ગણાય.

આપણા દેશમાં સુથારો ઘણા, પરંતુ કેટલાક સુથાર એવા કે અન્યથી જુદા પડી આવે. દેશને જરૂર છે અન્યથી જુદા પડી આવે એવા પ્લમ્બરોની, લુહારોની, શિક્ષકોની, વાયરમૅનોની, મૅનેજરોની, ડ્રાઇવરોની, ખેડૂતોની, કલેક્ટરોની, કુલપતિઓની, પ્રધાનોની, સેવકોની, સફાઈ કામદારોની અને કર્મશીલોની. જેઓ અન્યથી જુદા પડી આવે, તેઓ પાસે એવું તે શું હોય છે? તેઓ પાસે 'વર્ક-કલ્ચર' હોય છે, જેને કારણે તેમનું કર્મ વૈતરું મટીને કર્મનિષ્ઠામાં ફેરવાઈ જાય છે. દેશની ગરીબી ટળે તે માટે ઉત્પાદકતા (પ્રોડક્ટિવિટી) વધે તે જ ખરો ઉપાય છે. પ્રોડક્ટિવિટી અને પોવર્ટી વચ્ચે વ્યસ્ત પ્રમાણ હોય છે. ટ્રેડ યુનિયનનો નેતા કદી પણ કામદારોને ઉત્પાદકતા વધારવાની શિખામણ આપતો નથી. એવા નેતાને કામદારો સ્વીકારતા જ નથી. પરિણામે આપણી ગરીબીને ખાસી નિરાંત છે. મન દઈને પોતાને ભાગે આવેલું કામ કરનાર સામાન્ય માણસ આદરણીય છે. આવો કોઈ માણસ જ્યાં અને જ્યારે મળી આવે ત્યારે એને ટિપ આપતી વખતે કરકસર ન કરવી એમાં આપણી ખાનદાની શોભે છે. ઘરની કામવાળી પ્રત્યે અનુદારતા બતાવનારી ગૃહિણીની કક્ષા કામવાળીની કક્ષા કરતાં પણ નીચી જાણવી.

શું માણસ કામને ધિક્કારે છે? શું એને મફતનું મળે તે પ્રત્યે મોહબ્બત હોય છે? શું કામચોરી કેવળ ભારતનો રાષ્ટ્રીય રોગ છે? આ પ્રશ્નોનો ઉપરછલ્લો જવાબ 'હા' હોવાનો સંભવ છે, પરંતુ વાત બહુ સાચી નથી. આવી ફરિયાદો સતત કાને પડે તેથી આપોઆપ સાચી બની જતી નથી. આ પ્રશ્નનો ઐતિહાસિક અને આંતરરાષ્ટ્રીય સંદર્ભ સમજવા જેવો છે. અસંખ્ય સદીઓથી મનુષ્ય કોઈ ને કોઈ કામ કરીને પોતાનું પેટિયું રળી લેતો આવ્યો છે. કેટલાંક કર્મો પેટમૂલક હોય છે. કેટલાંક કર્મો મગજમૂલક હોય છે. કેટલાંક કર્મો હૃદયમૂલક હોય છે. પેટમૂલક કર્મ કરે તે કામદાર, મગજમૂલક કર્મ કરે તે કારીગર અને હૃદયમૂલક કામ કરે તે કલાકાર ગણાય. મનુષ્યને આવાં ત્રણે પ્રકારનાં કર્મોની ગરજ છે. જેને લોકો કામ (વર્ક) કહે છે તેનો ઇતિહાસ રસપ્રદ છે.

એક જમાનામાં ગ્રીસના લોકો કામને શાપ ગણતા. ગ્રીક ભાષામાં 'કામ' માટેનો શબ્દ 'શોક' (ponos) પરથી આવ્યો છે. કામ એટલે વૈતરું, બોજો અને થાક. એ જમાનામાં ગ્રીક લોકો માટે કામનું કોઈ મૂળભૂત મૂલ્ય ન હતું. હિબ્રૂ ભાષા બોલનારા લોકો માટે પણ

કામનો અર્થ કંઈક એવો જ હતો, પરંતુ એમાં એક તફાવત હતો. હિબ્રૂ ભાષા બોલનારા લોકો કામને પ્રાયશ્ચિત્ત ગણતા. ખ્રિસ્તી પરંપરાએ આવી માન્યતાઓને ઝાઝું મહત્ત્વ ન આપ્યું અને કામનો આદર કર્યો. 'વર્ક ઇઝ વર્શિપ', કહેવત જાણીતી છે. એ લોકોએ એમ માન્યું કે ખરાબ વિચારો દૂર રાખવા માટે અને મન તથા શરીરને તંદુરસ્ત રાખવા માટે કામ કરવું જરૂરી છે. એ લોકોએ કામને નિરાશા સાથે જોડવાને બદલે નિરાશાનો સામનો કરવાના ઉપાય તરીકે કામનો મહિમા કર્યો. પ્રૉટેસ્ટન્ટોએ તો કામની પ્રતિષ્ઠા ખૂબ વધારી. એમણે સોળમી સદીમાં સૂત્ર વહેતું કર્યું હતું: 'ઘરમાં કામ કરતી મજૂરણ ચર્ચમાં પ્રાર્થના કરતાં પાદરી કરતાં ભગવાનથી વધારે દૂર નથી.' પ્રૉટેસ્ટન્ટોએ કામને ભગવાનની પૂજા તરીકે બિરદાવ્યું હતું. કદાચ એવી વ્યાપક સમજણ પણ બ્રિટનને મહાસત્તા બનાવનારી હતી.

માણસ આર્થિક સલામતી ઝંખે છે. એ સલામતી હવે કેવળ પેટનો ખાડો પૂરવામાં સમાઈ જતી નથી. હવે પેટિયું પગાર બની ગયું છે અને પગાર જીવનની ગુણવત્તા સાથે પણ જોડાઈ ગયો છે. જેમ પગાર તગડો તેમ જીવનધોરણ ઊંચું! આવું વિધાન 'જીવન' શબ્દને પૂરતો ન્યાય આપનારું નથી. જીવનધોરણને કેવળ કાર, બંગલો, એસી કે અન્ય વૈભવ સાથે જ જોડવામાં માલ નથી. હવે માણસને કામ આપવાની સામાજિક જવાબદારી સરકારની ગણાય છે અને બેકારને બેકારીભથ્થું (dole) મળે તેવી વ્યવસ્થા પણ સભ્ય સમાજનું લક્ષણ ગણાય છે. કુટુંબનું ભરણપોષણ પણ કેવળ પુરુષો જ કરે તેવી પરિસ્થિતિ હવે નથી રહી. સ્ત્રીઓ ઑફિસેથી પાછી ફરે ત્યારે થાકેલી હોય છે. જો પતિ વહેલો ઘરે પહોંચ્યો હોય, તો તેણે થાકીને આવેલી પત્નીને પાણીનો ગ્લાસ ધરવો જોઈએ. આવું બને તેમાં એકવીસમી સદીની નૂતન સભ્યતા પ્રગટ થતી દીસે છે.

કામ કરવાનું માણસને મન થાય એવું પર્યાવરણ રચવાની જવાબદારી કોની? કામ કરનારનું મનોવિજ્ઞાન સમજવું જરૂરી છે. પગાર સાથે પરિતોષ પણ મળે તો ચમત્કાર સર્જાય છે. માણસ પોતાને ફાળે આવેલા કામને આવકારે તે માટે એ કામ અર્થપૂર્ણ હોય તે ખૂબ જરૂરી છે. અર્થપૂર્ણ કામ એટલે શું? જવાબમાં ત્રણ બાબતો મહત્ત્વની છે: (૧) રસ પડે તેવું કામ (૨) પોતાની શક્તિનો વિનિયોગ થાય તેવું કામ (૩) પોતાના કામ અંગે નિર્ણય કરવાનો અધિકાર હોય તેવું કામ. આ ત્રણે બાબતોનો અભાવ માણસને કામચોર બનાવે છે. કામચોરી સાથે દિલચોરી અને ક્યારેક દાણચોરી જોડાઈ જાય છે. આવી પરિસ્થિતિમાં કામ કરનારાના કામમાં કોઈ ભલીવાર નથી હોતો. પરિણામે ઉત્પાદકતા ઘટે છે અને દેશના કરોડો લોકોની ઘટેલી ઉત્પાદકતાને કારણે ગરીબીને નિરાંત રહે છે. પરિણામ શું?

આગળ જોયું તેમ, કોઈ કવિ દરજીકામ કરતો રહે છે. કોઈ સફળ ખેલાડી બૅન્કમાં એકાઉન્ટન્ટ બનીને જીવનભર સડતો રહે છે. કોઈ ચિત્રકાર રેલવેમાં ટિકિટ કલેક્ટર બની જાય છે. વાચનમાં બિલકુલ રસ ન હોય એવા પ્રાધ્યાપકને તમે મળ્યા છો? મારા એક સ્વજનનો દીકરો અમેરિકામાં જન્મીને મોટો થયો. એના પિતા સફળ ડેન્ટિસ્ટ તરીકે વર્ષોથી અમેરિકામાં સ્થિર થયા છે. દીકરાને ત્યાંની ડેન્ટિસ્ટ્રી માટેની પ્રતિષ્ઠિત કૉલેજમાં પ્રવેશ મળી ગયો. એ દીકરાએ એક વર્ષ કૉલેજમાં ભણ્યા પછી એ લાઇન છોડવાનો નિર્ધાર કર્યો. માતાપિતા દુ:ખી થયાં. એ યુવાને મને કહ્યું: 'મને જો કામમાં જરા પણ રસ ન પડે, તો મારા દરદીઓને કેટલો અન્યાય થાય?' માનશો? એ યુવાન હાલ અમેરિકા છોડીને જામનગરના જિમમાં ઇન્સ્ટ્રક્ટર તરીકે મોજથી કામ કરે છે. એને ભારતમાં રહેવાનું ગમે છે. એને 'અર્થપૂર્ણ કામ' મળી ગયું છે. મારી આ વાતમાં સમજ ન પડે, તો એક કામ કરો.

આ લેખ વાંચી લીધા પછી સમય ગુમાવ્યા વિના ફિલ્મ ‘3 idiots ’ જોઈ આવો.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



જો કોઈ માણસ ફળિયાનો ઝાડુવાળો હોય તો તેણે માઇકલ એન્જેલો ચિત્રકામ કરે તે રીતે, બીથોવન સંગીત રચના કરે તે રીતે, કે પછી શેક્સપિયર કવિતા રચે તે રીતે ફળિયામાં એટલી સુંદર રીતે ઝાડુ વડે સફાઈકામ કરવું જોઈએ કે પૃથ્વી અને સ્વર્ગના નિવાસીઓ થોભી જઈને એવું કહેવા પ્રેરાય કે: અહીં તો એક એવો મહાન ઝાડુવાળો રહેતો હતો, જે પોતાનું કામ અત્યંત સુંદર રીતે કરતો હતો. *

માર્ટિન લ્યૂથરકિંગ (જુનિયર)

* મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રનું ગુરુત્વ મધ્યબિંદુ કર્મ છે. એ કર્મનું સૌંદર્ય કર્મ કરવાના કૌશલ્યમાં રહેલું છે. એવા કૌશલ્યને ગીતામાં યોગ કહ્યો છે. ઝાડુ વડે સફાઈ કામ કરવામાં પણ યોગ રહેલો છે. જીવન પણ એક યોગ છે. આપણે એને જીવનયોગ કહી શકીએ?

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

કર્મચારી માણસ છે, મશીન નથી

મૅનેજમૅન્ટના વિકાસના એક તબક્કે માનવીય ઝંખનાઓનો સ્વીકાર

કરવામાં આવ્યો. કંપનીમાં કામ કરતો કર્મચારી મશીન નથી, પરંતુ જીવતો-જાગતો મનુષ્ય છે. એને પણ ઇચ્છાઓ, મૂલ્યો અને પોતીકી ઓળખ હોય છે. આત્મસંતોષ અને આત્મ-સન્માનની ઝંખનાઓ સાથે એ કંપનીમાં કામ કરે છે. ફક્ત ભરણ-પોષણ કે આર્થિક જરૂરિયાતો જ નહીં, પરંતુ પોતીકી જરૂરિયાતો પણ એ સંતોષવા માગે છે.

પોતાની જાતને વધારે વિકસિત કરવાની એક પ્રાકૃતિક કે સ્વાભાવિક ઝંખના પ્રત્યેક મનુષ્યમાં રહેલી છે. કંપનીઓનાં વલણો, રીત અને નિયમો આ ઝંખનાનો અનાદર કરે છે, એવી વાત સૌ પ્રથમ વખત ક્રિસ આર્જિરીસે કરી હતી. ક્રિસ આર્જિરીસનો અભ્યાસ વ્યક્તિ અને કંપની ઉપર હતો. તેઓ એવું માનતા હતા કે બ્યૂરોક્રસીના પિરામિડ જેવા માળખાને કારણે ઘણી સમસ્યાઓ સર્જાય છે. તેમણે અમેરિકાની યૅલ યુનિવર્સિટીમાં રહીને ઘણી બધી કંપનીઓમાં સંશોધન કર્યું. એમના સંશોધનનો મુખ્ય વિષય કંપનીઓની વહીવટી શૈલી (management style) અને તેની વ્યક્તિના વર્તન અને વિકાસ ઉપર પડતી અસરો ઉપર હતો.

તેમના મત મુજબ જો વ્યક્તિએ પોતાના વ્યક્તિત્વને વધુ વિકસિત કરવું હોય તો તેણે સાત મહત્ત્વના ફેરફારો કરવા જોઈએ:

પ્રથમ	:	*વ્યક્તિએ બાલ્યાવસ્થાની નિષ્ક્રિય અવસ્થા તરફથી પુખ્ત વયની વ્યક્તિઓની સક્રિય અવસ્થા તરફ પ્રયાણ કરવું જોઈએ.*
બીજું	:	*બાલ્યાવસ્થાની પરાવલંબનની પરિસ્થિતિ તરફથી પુખ્ત વયની વ્યક્તિ જેવી પરસ્પરાવલંબનની અવસ્થા તરફ ગતિ કરવી જોઈએ.*
ત્રીજું	:	*બાળક તરીકેનું વર્તન ખૂબ સીમિત હોય છે, જ્યારે પુખ્ત વિકસિત વ્યક્તિ તરીકે એ ઘણા બધા પ્રકારનું વર્તન કરી શકે છે. એટલે કે જુદા જુદા વર્તન માટે તે સક્ષમ હોય છે.*
ચોથું	:	*બાળક તરીકે એમનો રસ છીછરો, અસ્થિર અને સામાન્ય હોય છે, પરંતુ પુખ્ત થાય તેમ તેમના રસના વિષયો ઊંડા અને શક્તિશાળી બનતા જાય છે.*
પાંચમું	:	*બાળકનો સમય અંગેનો ખ્યાલ ખૂબ સીમિત હોય છે, ફક્ત વર્તમાન પૂરતો જ હોય છે. જેમ જેમ વ્યક્તિ પુખ્તતા તરફ આગળ વધે છે તેમ તેમ તેમનો સમય અંગેનાં પરિમાણો પણ ઊઘડે છે. તેઓ ભૂતકાળ, વર્તમાન અને ભવિષ્યને જોડી શકે છે.*
છઠ્ઠું	:	*બાળક તરીકે તેઓ બધા કરતા ઊતરતા દરજ્જાના ગણાય છે, પરંતુ જેમ જેમ તેઓ પુખ્તતા તરફ ગતિ કરે છે તેમ તેમ તેઓ બીજા સામે સમાન અથવા વધારે ઉચ્ચ સ્થાન પ્રાપ્ત કરે છે.*
સાતમું	:	*બાળક તરીકે તેમનામાં 'સ્વ' અંગેના ખ્યાલનો અભાવ હોય છે. પુખ્ત થતા તેમનામાં 'સ્વ' અંગેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોય છે, તેમ જ તેઓ 'સ્વ' ઉપર નિયંત્રણ પણ કરી શકે છે.*

ક્રિસ આર્જિરીસે એવું સ્વીકાર્યું હતું કે અપરિપક્વતાથી પરિપક્વતા તરફનો માનવીય બદલાવ એક સાતત્યપૂર્ણ પ્રક્રિયા છે. એમણે એક અપરિપક્વતાથી પરિપક્વતા સુધીની સાતત્યરેખા (કન્ટિન્યુઅમ) આપી છે, જે નીચે મુજબ છે:

અપરિપક્વતા → પરિપક્વતા
નિષ્ક્રિય → સક્રિય
પરાવલંબન → પરસ્પરાવલંબન
ફક્ત મર્યાદિત વર્તન → ઘણા પ્રકારનું વર્તન
અસ્થિર અને છીછરો એવો રસનો વિષય → ઊંડા અને સ્થિર રસનો વિષય
સમયનો સીમિત ખ્યાલ → સમયનો વિશાળ ખ્યાલ
ઊતરતા દરજ્જાની સ્થિતિ → સરખા અથવા ઉપરના દરજ્જાની સ્થિતિ

‘સ્વ’ અંગેના ખ્યાલની ગેરહાજરી → ‘સ્વ’ અંગેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ અને પોતાના પર નિયંત્રણ

આ બદલાવ ફક્ત મનની સતત બદલાતી સ્થિતિનું વલણ દર્શાવે છે. સમાજ, સંસ્કૃતિ અને વ્યક્તિત્વ આ બદલાવ પર પ્રભાવ ધરાવે છે. કોઈ પણ વ્યક્તિ આ સાતત્યરેખા (continuum) પર પોતાની રીતે પોતાના વ્યક્તિત્વનો વિકાસ સાધવા માગે છે. કંપનીઓએ આ જરૂરિયાત સમજીને, તેનો સ્વીકાર કરીને વ્યક્તિને સ્વ વિકાસની તકો પૂરી પાડવી જોઈએ. આમ કરવાથી કંપની પણ વિકાસ પામે છે અને વ્યક્તિનો પણ વિકાસ થાય છે.

[Chris Argyris, ‘Personality and Organization ’, New York: Harper and Row, **1957**, page **230** .]

૨૫ બિઝનેસમાં જૂઠ જરૂરી ખરું?

સુરતના એક વેપારીએ બે સંકલ્પ પાળી બતાવ્યા: વીજચોરી ન કરવી અને જકાતચોરી ન કરવી. વેપારી મિત્રોએ મશ્કરી કરી અને વેપાર તૂટી પડ્યો. પરિવાર મુશ્કેલીમાં મુકાઈ ગયો, પરંતુ વેપારીએ સંકલ્પ ન છોડ્યો. ગરીબી આવી પડી ત્યારે દીકરીનો વિવાહ તૂટી ગયો. પત્નીએ અને સંતાનોએ પિતાને બળ પૂરું પાડ્યું. કસોટી કોલસાની નથી થતી, હીરાની થાય છે.

મહિનાઓ વીતી ગયા. આજે શી પરિસ્થિતિ છે? વેપારીને મહિને રૂપિયા પચાસ હજારની નોકરી મળી ગઈ છે. દીકરીને ખૂબ જ સારો વર મળી ગયો છે. પુત્ર પંદર હજાર લાવે છે. પરિવાર ખરેખર સુખી છે. આ વેપારીને આવું પરાક્રમ કરવાની પ્રેરણા સારા વાંચનમાંથી પ્રાપ્ત થયેલી. જ્યારે જ્યારે એમને મળવાનું બને ત્યારે એવી લાગણી થાય છે કે માણસ મહાત્મા ગાંધી ભલે ન બને, માઇક્રો ગાંધી બને તોય પૂરતું છે. બિઝનેસમૅન માટે જૂઠા કે બેઇમાન હોવાનું ફરજિયાત નથી. નફો પણ પવિત્ર હોઈ શકે છે. *

પવિત્ર નફો વેપારીને તાણમુક્ત પ્રસન્નતા આપનારો છે. અપ્રામાણિક વેપારીને રાતે ઘસઘસાટ ઊંઘ આવે ખરી? લુચ્ચા વેપારીનું બ્લડપ્રેશર નૉર્મલ રહે ખરું? ગ્રાહકને લૂંટનારા વેપારીને કકડીને ભૂખ લાગે ખરી? શું આ ત્રણે બાબત આરોગ્ય માટે નફાકારક નથી? લેવડદેવડમાં એક પણ રૂપિયાની અંચઈ ન કરનારા ટટ્ટાર વેપારીને તમે જોયો છે?

સુરતમાં લોકો આવા ઇમાનદારી વેપારી નૂરમોહમ્મદ ડોસાભાઈ (નૂરા ડોસા)ને આજે પણ યાદ કરે છે. કણપીઠમાં આવેલી દુકાનમાં એમને જોયાનું યાદ છે. પ્રામાણિકતા માટે પંકાયેલા નૂરા ડોસાના નફામાં એક રૂપિયાનો પણ ઘટાડો થયો નહોતો. એમની શાખને કારણે ઘરાકી વધી હતી. એમનો નફો પવિત્ર હતો. શુભ-લાભ એટલે શું એ નૂરા ડોસાએ બતાવ્યું.

* આ વેપારી અમારા ઘરે મળવા આવે છે. તેમણે નિરાશ થઈને આત્મહત્યા કરવાનો નિર્ણય કરી લીધો હતો. ગુણવંત શાહે એ કસોટીની ક્ષણે એમને ફોન કર્યો. નવું જીવન શરૂ થયું. એમના વિષે ગુણવંતભાઈએ ‘અભિયાન’માં લેખ પ્રગટ કર્યો હતો. લેખમાં તેમનો ફોન નંબર પણ આપ્યો હતો. આ પ્રસંગ પ્રેરણાદાયી છે.

લોકો વાત વાતમાં કેટલાંક ગંદાં વાક્ય ફંગોળતાં રહે છે: ‘બિઝનેસ કરવો હોય તો જૂઠું બોલવું જ પડે... બિઝનેસમાં બધું ચાલે... સાચું બોલવાનું ગાંધીજીને પોસાય, વેપારીને નહીં... વેપારમાં બધા ગોટાળા કરવા પડે... વેપારમાં જો સત્યવાદી હરિશ્ચંદ્ર બનવા ગયા તો બૈરી-છોકરાં ભૂખે જ મરે... Every thing is fair in love and

business ...' આ બધાં જ વાક્ય સાવ પોલાં છે. બિઝનેસ જમાવવો હોય તો શાખ જમાવો. લાંબે ગાળે અઢળક લાભ થશે એની ખાતરી રાખજો.

વેપારી ચાલાક (clever) અને રુઆબદાર (smart) હોય એ જરૂરી છે. એ લલ્લુ હોય એ ન ચાલે. ચાલાક હોવા માટે લુચ્ચા (cunning) હોવાની જરૂર નથી. વિશ્વમાં આજે મલ્ટિનેશનલ કૉર્પોરેટ ક્ષેત્રમાં તાતાની શાખ ઊંચી છે. તાતા ધરમરાજા નથી, પરંતુ એમની ચાલાકી લુચ્ચાઈની કક્ષાએ પહોંચી નથી. પોતાની શાખ ઊંચી રાખવામાં એમણે શું ગુમાવ્યું? નાના ગામમાં દુકાન ચલાવનારો માઇક્રો તાતા પણ પોતાની આબરૂ જાળવીને વેપાર કરે તો ઘરાકી વધે છે અને શુભ-લાભ વધે છે.

જ્યાં નફો શુભ હોય ત્યાં દુકાનને પણ મંદિરનો દરજ્જો પ્રાપ્ત થાય છે. દુકાન એક સામાજિક સંસ્થા છે. દુકાનદાર જો ઇમાનદાર હોય તો દુકાન પણ પવિત્ર ગણાય. જ્યાં પહોંચેલો બાળક કે આદિવાસી પણ છેતરાય નહીં એ સ્થાન મંદિરથી ઊતરતું ન ગણાય, કારણ કે ક્યારેક મંદિરમાં પણ છેતરપિંડી થઈ શકે છે. જે દેશની દુકાન છેતરપિંડીથી મુક્ત હોય, એ દેશ ગરીબ હોઈ જ ન શકે. કોઈ પણ દેશનું કલ્ચર કેવું છે એ જાણવું હોય તો એની દુકાન જોઈ લેવી. 'લેવડદેવડ' શબ્દ માનવ-ઇતિહાસનો મહાન શબ્દ છે. જે માણસની લેવડદેવડ સ્વચ્છ, એનું જીવન પવિત્ર.

કંપનીનો સ્વાર્થ શેમાં રહેલો છે? એના નફામાં ઓટ ન આવે એ માટે ત્રણ બાબત મહત્ત્વની છે:

(૧) માલની ગુણવત્તાની જાળવણી (Quality Control)

(૨) વાજબી નફો (Optimum Profit)

(૩) ગ્રાહક સેવા માટેની ખેવના (Customer Care)

કંપની ધર્માદા કરનારી સંસ્થા નથી. એ સ્વાર્થકેન્દ્રી પેઢી છે, પરંતુ એનો સ્વાર્થ અમર્યાદ નથી. ગાયને દોહવામાં અને ગાયને મારવામાં રહેલો તફાવત નાનો નથી. ગ્રાહક તો સોનાનાં ઈંડાં આપતી મરઘી છે. એને મારીને તરત બધાં ઈંડાં પામનારો મનુષ્ય મહામૂર્ખ હતો. આજે પણ એ મહામૂર્ખ જીવે છે. એ પૈસા કમાતો નથી, પૈસા બનાવે છે. પૈસા બનાવનારા બિઝનેસમૅનનો હૃદયરોગ, એ જ એનો લોહિયાળ નફો! અકાળે મરવામાં કયો સ્વાર્થ સચવાયો?

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



એક જ પેઢી પહેલાંના સમયમાં
બ્રિટિશ વડાપ્રધાને વિશ્વકક્ષાએ ચાલતી
શસ્ત્રોની હરીફાઈ અંગે ચિંતા કરવી પડતી હતી.
આજે બ્રિટિશ વડાપ્રધાને વિશ્વકક્ષાએ ચાલતી
કૌશલ્યોની હરીફાઈ અંગે ચિંતા કરવી પડે છે,
કારણ કે જે દેશ પોતાનાં લોકોમાં પડેલું
શ્રેષ્ઠ તત્ત્વ બહાર આણી શકશે એ દેશ
આવનારા દાયકાઓમાં સફળતાની કહાણી બની રહેશે.

ગોર્ડન બ્રાઉન
(ભૂતપૂર્વ બ્રિટિશ વડાપ્રધાન)

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

નવો મૅનેજર, નવા સોગંદ, નવી દૃષ્ટિ, નવાં મૂલ્યો!

મૅનેજમૅન્ટના હિપોક્રેટસ ઓથ?

ડૉક્ટરો સમાજ માટે ખૂબ અગત્યના છે. તેમણે દાક્તરી પ્રૅક્ટિસ શરૂ કરતાં પહેલાં 'હિપોક્રેટસ ઓથ' એટલે કે સોગંદ લેવા પડતા હોય છે કે તેઓ પોતાના જ્ઞાનનો ઉપયોગ દર્દીઓના લાભાર્થે વાપરશે. હવે આવા સોગંદ બિઝનેસમૅન અને મૅનેજમૅન્ટના વિદ્યાર્થીઓ પણ લઈ રહ્યા છે.

થોડાક સમય પર દુનિયા પર જે આર્થિક કટોકટી આવી તેના મૂળમાં બિઝનેસમૅનની અનીતિ હતી એમ માનવામાં આવે છે. વર્લ્ડ ઇકોનૉમિક ફોરમ અંતર્ગત, 'ફૉરમ ફૉર યંગ ગ્લોબલ લીડર્સ' જેવું એક અનોખું સંગઠન છે. આ સંગઠનમાં દર વર્ષે ૨૦૦-૩૦૦ પ્રતિભાવાન વ્યક્તિઓને દુનિયાભરના પ્રદેશોમાંથી પસંદ કરવામાં આવે છે. દુનિયાના ભવિષ્ય પર

પોતાની આગવી છાપ પાડવા માટે આ વ્યક્તિઓ સાથે મળીને ચર્ચા-વિચારણા કરે છે.

આ વખતની વર્લ્ડ ઇકોનોમિક ફોરમની ડૅવાસ ખાતે મળેલી વાર્ષિક સભામાં આ સંગઠને 'ડૅવાસ ઓથ' કે 'ગ્લોબલ બિઝનેસ ઓથ'ની જાહેરાત કરી. આ ઓથ કે સોગંદનું લખાણ, મૅનેજમૅન્ટનું મક્કા ગણાતી હાર્વર્ડ બિઝનેસ સ્કૂલે અને યંગ ગ્લોબલ લીડર્સે સાથે મળીને નક્કી કર્યું છે. આ ઓથનો મુખ્ય હેતુ મૅનેજરો, મૅનેજમૅન્ટના વિદ્યાર્થીઓ અને બિઝનેસમૅનમાં નીતિ અને પ્રામાણિકતાનાં મૂલ્યો પ્રસ્થાપિત કરવાનો છે. આ સોગંદ નીચે મુજબ છે:

બિઝનેસ લીડર તરીકે હું જાણું છું કે:

* જે કંપનીમાં હું નેતા તરીકે ભૂમિકા ભજવું છું તેણે આખરે લોકો અને સંસાધનો (resources)ની સહિયારી ભાગીદારી વડે વધારે સારું મૂલ્ય ધરાવતી એવી વસ્તુઓ બનાવવાની છે કે જે એક વ્યક્તિ ક્યારેય બનાવી શકશે નહીં.
* મારા નિર્ણયોની અસર મારી કંપનીમાં કામ કરતી અથવા તેની બહારની વ્યક્તિઓની સુખાકારી પર આજે કે કાલે પડી શકે છે.
* બધા જુદા જુદા વર્ગના લોકોના હિતને ધ્યાનમાં રાખવા જતાં મારે મુશ્કેલ પસંદગીઓનો સામનો કરવો પડશે, જે મારા અને અન્ય લોકો માટે સરળ નહીં હોય.

માટે હું વચન આપું છું કે:

(૧) હું મારી કંપનીનો વહીવટ ખંતપૂર્વક અને નિષ્ઠાપૂર્વક કરીશ. મારાં અંગત હિતોને બદલે હું મારી કંપનીનાં અને સમાજનાં લાંબાગાળાનાં હિતોને મહત્ત્વ આપીશ.

(૨) હું કાયદા અને નિયમોને સમજી લઈને પછી શબ્દ અને હૃદયથી મારી કંપનીનો વહીવટ કાયદા અને નિયમ મુજબ જ કરીશ.

(૩) હું મારી કંપની દ્વારા અસર પામતી બધી વ્યક્તિઓનાં માનવ-અધિકારો અને મૂલ્યોને આદર આપીશ અને તેનું જતન કરીશ. હું બધાં જ પ્રકારનાં શોષણ અને ભેદભાવનો વિરોધ કરીશ.

(૪) શુદ્ધ અને સંપત્તિયુક્ત પૃથ્વી મેળવવાના આવનારી પેઢીના હક્કનું હું રક્ષણ અને સન્માન કરીશ.

(૫) હું કોઈ પણ પ્રકારની લાંચ-રુશવતખોરી કરીશ નહીં અને તેને સહન પણ કરીશ નહીં.

(૬) મારી કંપનીમાં રહેલાં જોખમો અને તેની કામગીરીનું વિગતપૂર્ણ અને પ્રામાણિક બયાન, તેનાથી અસર પામતાં જૂથો સમક્ષ કરીશ.

(૭) સમાજ તેમ જ પર્યાવરણલક્ષી અને મારી કંપનીને લાગતીવળગતી

મુખ્ય સમસ્યાઓ અંગે હું કાર્યશીલતા જાળવીને ઉપાય શોધીશ.

(૮) હું મારા અને મારા સાથીદારોના પ્રૉફેશનલ વિકાસ ઉપર ખર્ચ કરીશ.

આ વિધાનોને ધ્યાનમાં રાખીને હું મારી ફરજ બજાવીશ ત્યારે હું ધ્યાનમાં રાખીશ કે મારું પોતાનું વર્તન જવાબદારીભર્યું અને ચારિત્ર્ય દાખલારૂપ હોય. આ સોગંદ હું સ્વેચ્છાએ અને મારા ગૌરવ ખાતર લઉં છું.

સ્વૈચ્છિક રીતે લેવાતા આ સોગંદ લેનારા વ્યવસાયમાં કામ કરનાર બિઝનેસમૅનો અને વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા ઉત્તરોત્તર વધતી જાય છે. વિખ્યાત ઇતિહાસકાર આર્નોલ્ડ ટૉયન્બી કહે છે તેમ સમાજને બદલવા માટે આવો નાનો વર્ગ પણ પૂરતો છે. ટૉયન્બીએ આવા નાના છતાં વિચારવંત જૂથને માટે 'ક્રીએટિવ માઇનોરિટી' શબ્દો પ્રયોજ્યા હતા.

૨૬ સિસ્ટમ અને સીનર્જી: કિશ્ના મૉડલ ઑફ મૅનેજમેન્ટ

દિવસ ઊગે છે અને વિજ્ઞાન દુનિયાની કરવટ બદલે છે. દુનિયા બદલાય અને આપણું જીવન તેવું ને તેવું રહે એમ બને ખરું? વિજ્ઞાન ઘરના ચૂલા સુધી પહોંચે તે સાથે ગૃહિણીના માનસિક વલણ સુધી પણ પહોંચવું જોઈએ. દાતણની જગ્યાએ ટૂથબ્રશ આવી ગયું. એવા લોકો જોયા છે, જેઓ અડધોપોણો કલાક સુધી દાતણની માફક ટૂથબ્રશને મોંમાં ખોસીને મમળાવ્યા કરે અને વળી આમતેમ ફરતા રહે. વિજ્ઞાનવૃત્તિ હોય તો દાતણ પણ ઉપકારક અને વિજ્ઞાનવૃત્તિ ન હોય તો ટૂથબ્રશ પણ નુકસાન કરનારું સાબિત થાય. ઉપકરણ બદલાય તોય વૃત્તિ ન બદલાય ત્યારે જોવા જેવી થાય. હળ બદલાય તે સાથે હળની પાછળ હીંડનારો પણ બદલાવો જોઈએ. વિજ્ઞાન ત્યારે જ શોભે જ્યારે માણસ વૈજ્ઞાનિક મિજાજ કેળવે. આવા વિજ્ઞાનયુક્ત મિજાજ (સાયન્ટિફિક ટૅમ્પર) * વગર હવે અધ્યાત્મ નહીં શોભે. ઉદ્યમ વગરની તમોગુણી નિરાંત એટલે આળસ. વિજ્ઞાનયુગમાં એ ન ખપે.

પુલ બંધાય ત્યારે આર.સી.સી.ના બધા થાંભલા મજબૂત હોય, પરંતુ એકાદ-બે થાંભલા નબળા હોય તો ચાલી જાય ખરું? રસોડામાં બનેલી રોટલીઓમાં સાઠ ટકા રોટલી બરાબર શેકાયેલી હોય અને બાકીની અડધી કાચી હોય તો ચાલી જાય ખરું? મોટરગાડી હાંકનારો બધો સમય જાગૃત હોય, પરંતુ એકાદ સેકંડ માટે ઝોકું ખાઈ જાય તો ચાલી જાય ખરું? વિમાનમાં જે પેટ્રોલ વપરાય તે થોડાક કચરાવાળું હોય કે ભેળસેળિયું હોય તો વિમાનના ઉડ્ડયનમાં ચાલી જાય ખરું? વિજ્ઞાનનો વિકાસ માણસ પાસે વિજ્ઞાનને છાજે તેવી ચોકસાઈ માગે છે, કાર્યક્ષમતા માગે છે અને પૂર્ણતા (પરફેક્શન) માગે છે.

રેલવે સ્ટેશને ટિકિટબારીઓ પર લાંબી કતારો જોવા મળે છે. એક બારી પર મિનિટના માંડ ત્રણથી ચાર ગ્રાહકો ટિકિટ પામે છે. બારી પર લાઇન લાંબી છતાં અને ટ્રેન આવી ગઈ હોય છતાં બૂકિંગ ક્લાર્ક ઝડપ કરવા તૈયાર નથી. પગાર મળે છે, પરંતુ કામ કરવાની દાનત સાથે પગારને કોઈ લેવાદેવા નથી. જે સમાજમાં માણસ પોતાને ભાગે આવેલા કામને ફરજ કે ધર્મ સમજીને ન્યાય આપે તે સમાજ ગરીબ હોઈ જ ન શકે. ગરીબી એટલે જ કામચોરી અને કામચોરી એટલે જ હરામખોરી.

* ‘સાયન્ટિફિક ટૅમ્પર’ શબ્દપ્રયોગ ભારતના પ્રથમ વડાપ્રધાન પંડિત જવાહરલાલ નેહરુએ પ્રયોજ્યો હતો.

યંત્રો આવ્યાં અને કમ્પ્યૂટરો આવ્યાં. ટેલિગ્રામ પછી ટેલેક્સ અને ટેલેક્સ પછી ફેક્સ આવી જાય તોય આપણે તેવાં ને તેવાં રહ્યાં! રામાયણમાંથી બે બાબતો શીખવા મળે છે: વચનપાલન અને સમયપાલન. રામનો રાજ્યાભિષેક થવાનો હતો ત્યાં કૈકેયીએ ક્રોધભવનમાં દશરથ પાસે બે વરદાન માગ્યાં. રામે વાત જાણી અને તરત સીતા અને લક્ષ્મણ સાથે તેઓ પિતાના વચનપાલન માટે વનની વાટે સંચર્યા. તેમણે એવું ન કહ્યું કે આવતા સોમવારે જઈશ, આવતી પૂનમે જઈશ. વનવાસનાં ચૌદ વર્ષ પૂરાં થાય પછી તેઓ અયોધ્યા પહોંચવામાં એક દિવસ પણ મોડા પડે તો નંદિગ્રામમાં ભરત જીવતો ન રહેત.

રામાયણનાં પાત્રો મર્યાદાયુક્ત કર્તવ્યપાલનમાં માનનારાં છે. કોઈ કર્તવ્યને ગૌણ ગણતું નથી. મહાભારતનો મેરુદંડ ધર્મ છે. રામાયણના કેન્દ્રમાં નીતિ છે. નીતિ પ્રગટ થાય છે રામ, લક્ષ્મણ, ભરત, શત્રુઘ્ન, વિભીષણ, જટાયુ, સીતા, ઊર્મિલા અને હનુમાનના કર્તવ્યપાલનમાં. વચનપાલન તો રઘુકુલની પરંપરામાં વણાઈ ગયું છે. આજે આપણા દેશમાં આ બે બાબતો ખૂટે છે તેથી ગરીબી છે. મોડા પડવામાં કોઈ શરમાતું નથી. કામચોરી કરવામાં કોઈ શરમાતું નથી. વાયદો તૂટે ત્યારે દિલગીર થનારા કેટલા? પરિણામ સ્પષ્ટ છે. કાર્યક્ષમતા તૂટે છે, ઉત્પાદકતા ખૂટે છે અને ગરીબી વધે છે.

કલિયુગને વગોવવાનો શો અર્થ? કલિયુગ એટલે કર્મયુગ. જાપાનમાં કર્મયુગ ચાલી રહ્યો છે. લોકો કામચોરી કરતા નથી. પરિણામ જોઈ શકાય છે. કર્મયુગનો જાદુ જુઓ! ઇઝરાયેલમાં રણ લીલાંછમ બન્યાં છે. આપણે ત્યાં લીલા વિસ્તારો રણમાં ફેરવાય છે. કલિયુગ માનવ ઇતિહાસનો શ્રેષ્ઠ યુગ છે. બાવડાં કર્મમય બને ત્યારે કલિયુગ અને શ્રમ કરીને થાકેલો માણસ રામનું સ્મરણ કરે ત્યારે સતયુગ! કર્મ ધર્મમય બને અને ધર્મ કર્મમય બને ત્યારે કલિયુગના આશીર્વાદ પ્રાપ્ત થાય. થાક પવિત્ર બાબત છે કારણ કે જે હરામખોરી કરે તે થાકે શી રીતે? જે માણસ થાકતો નથી તે તાજગીનો સ્વાદ ગુમાવે છે. તાજગીનો સ્વાદ એ કૃષ્ણનો પ્રસાદ છે. કર્મયોગ એ જ કૃષ્ણની પૂજા છે. પગાર વસૂલ થાય એ રીતે કામ કર્યા પછી મોંમાં મુકાયેલા કોળિયાની મીઠાશ અનોખી હોય છે. વેદની એક ઋચામાં હાથને તો ભગવાન કરતાં પણ ચડિયાતો (ભગવત્તર:) કહ્યો છે.

વાતવાતમાં લોકો સિસ્ટમ ખોરવાઈ જાય તે અંગે ફરિયાદ કરે છે. આ શબ્દ ખૂબ જ અર્થપૂર્ણ છે. ટૅક્નૉલૉજીના ક્ષેત્રનો હોવા છતાં એ શબ્દની અર્થચ્છાયા ટૅક્નૉલૉજી પૂરતી મર્યાદિત નથી. સિસ્ટમ એટલે પદ્ધતિ, વ્યવસ્થા, રચના કે પછી વિવિધ ઘટકોનું બનેલું તંત્ર. સિસ્ટમનું સૌથી શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે આપણું શરીર. આપણા શરીરમાં પાચનતંત્ર, ઉત્સર્ગતંત્ર, મજ્જાતંત્ર, શ્વસનતંત્ર અને રુધિરાભિસરણતંત્ર ચોવીસે કલાક કામ કરતી ફૅક્ટરીની માફક સતત કાર્યરત રહે છે. હૃદય સતત ધબકતું રહે છે. ફેફસાં કદી આરામ નથી કરતાં. આપણું શરીર એક સિસ્ટમ છે, તંત્ર છે અને એમાં અનેક પેટાતંત્રો (સબ સિસ્ટમ્સ) હોય છે. એ બધાં તંત્રો વચ્ચે સંવાદિતા અને પરસ્પરાવલંબન હોય છે. ગીતા આવા શરીરતંત્રને 'ઇન્દ્રિયગ્રામ' કહે છે. શરીર એટલે જુદા જુદા અવયવોનો સમૂહ નહીં; શરીર એટલે પરસ્પર મેળ ધરાવતાં પેટાતંત્રોવાળું એક જીવંત તંત્ર કે પછી એક સિસ્ટમ.

આપણી સૃષ્ટિ એક વિરાટ સિસ્ટમ છે. એ જ રીતે ચણીબોર જેવડી આપણી લાડકી પૃથ્વી (Gaia) પણ એક સિસ્ટમ છે. પૃથ્વીની સપાટી પર સરહદો નક્કી કરીને જે ભાગો પાડવામાં આવ્યા તે દેશ કહેવાયા. પ્રત્યેક દેશ એક સિસ્ટમ છે અને દેશમાં પ્રત્યેક રાજ્ય કે પ્રાંત એક સિસ્ટમ છે. આમ જિલ્લો, તાલુકો અને ગામ પણ સિસ્ટમ ગણાય. પ્રત્યેક યુનિવર્સિટી, ઑફિસ કે સંસ્થા એક સિસ્ટમ છે. પ્રત્યેક પરિવાર એક સિસ્ટમ છે. પ્રત્યેક સિસ્ટમ સ્વાયત્ત છે, પરંતુ સાવ સ્વતંત્ર નથી. એ સ્વયંપૂર્ણ છે તોય કોઈ મોટી સિસ્ટમ પર અને વળી બીજી સિસ્ટમો પર આધારિત છે. સિસ્ટમ સ્વાવલંબન જાળવે તોય પરસ્પરાવલંબનની ઓશિયાળી. સ્વાયત્તતા ખરી પરંતુ સંવાદિતા વગર સ્વાયત્તતા ન ટકે. ઉત્સર્ગતંત્ર વગર પાચનતંત્ર ન ટકે. શ્વસનતંત્ર વગર રુધિરાભિસરણતંત્ર ન ટકે. ગ્રામ-પંચાયત સ્વાયત્ત ખરી પરંતુ તાલુકા-પંચાયત કે જિલ્લા-પંચાયત વગર ન ટકે. રાજ્યતંત્ર, રાષ્ટ્રતંત્ર અને વિશ્વતંત્ર વચ્ચે પણ સુમેળ જોઈએ.

સિસ્ટમની વ્યાખ્યા શું? વેબ્સ્ટરની ન્યૂ ઇન્ટરનેશનલ ડિક્શનરીમાં આપેલી વ્યાખ્યા

આ પ્રમાણે છે: 'સિસ્ટમ એટલે કોઈક રીતે નિયમાનુસાર ચાલતી પરસ્પરાવલંબી આંતરક્રિયા દ્વારા સંકળાયેલી બાબતોનો સમૂહ કે પછી ગોઠવણી, જેમાં વિવિધ એકમો પ્રકૃતિ કે કળા દ્વારા એવી રીતે ભેગા થાય છે કે એ દ્વારા એક એવી સુસંકલિત સમગ્રતા નીપજે, કાર્યાન્વિત બને, ગતિ કરે કે પછી કાર્યસાધક બને; જેમાં સંવાદિતા હોય અને કોઈ પ્રકારના નિયમોનું આજ્ઞાપાલન હોય.' આ વ્યાખ્યાનો સૂચિતાર્થ સમજી લઈએ.

(૧) સિસ્ટમ પાછળ કોઈક નિયમ કામ કરે છે.
(૨) સિસ્ટમમાં પરસ્પરાવલંબન હોય છે.
(૩) સિસ્ટમના પેટા એકમો કે ઘટકો વચ્ચે આંતરક્રિયા ચાલતી રહે છે.
(૪) સિસ્ટમમાં સુસંકલન હોય છે અને સમગ્રતા પણ હોય છે.
(૫) સિસ્ટમ પ્રકૃતિગત કે પ્રયત્નગત પણ હોઈ શકે.

પૃથ્વી પર જન્મેલો પ્રત્યેક ભૂમિપુત્ર સુખી થવા માગે છે, સગવડ ભોગવવા માગે છે, નીરોગી રહેવા ઇચ્છે છે અને શાંતિથી જીવવા ઝંખે છે. સુખ એટલે શું? દુ:ખ એટલે શું? જવાબ સ્પષ્ટ છે:

(૧) સિસ્ટમ જળવાઈ રહે તે સુખ.
(૨) સિસ્ટમ ખોરવાઈ જાય તે દુ:ખ.

દિનચર્યા ખોરવાઈ જાય ત્યારે માણસ કહે છે કે સિસ્ટમ ખોરવાઈ ગઈ. દિવસરાતનું ચક્ર, ચંદ્રની કળા સાથે જોડાયેલું માસચક્ર અને સૂર્યના ઉત્તરાયણ-દક્ષિણાયન સાથે જોડાયેલું ઋતુચક્ર તથા ગ્રહોની ગતિ સાથે જોડાયેલું રાશિચક્ર; આમ કોઈ અલૌકિક નિયમાનુસાર પૃથ્વીની વિરાટ સિસ્ટમ જળવાઈ રહે છે. ગીતા કહે છે:

લોકે આવું પ્રવર્તેલું ચક્ર જે ચલવે નહીં,
ઇંદ્રિયારામ તે પાપી વ્યર્થ જીવન ગાળતો. (૩, ૧૬)

સૂર્ય પોતાનું કામ કરે છે. ચંદ્ર પોતાની ગતિમાં રહે છે. પૃથ્વી પોતાની કલ્પિત (નમેલી) ધરી પર ફરતી જ રહે છે. ક્યાંય કોઈ મોડું નથી પડતું, આળસ નથી કરતું અને રજા નથી ભોગવતું. સૃષ્ટિ આવી વર્તુળાત્મક ગતિ (એવં પ્રવર્તિતં ચક્રમ્)ને કારણે ટકી રહેલી છે. ઋતુ એટલે વર્તુળાત્મક ઘટમાળ. નાઇટ્રોજનનો ચકરાવો પણ વર્તુળાત્મક છે. આવી વિરાટ સિસ્ટમને આધુનિક પરિભાષામાં 'મેગા સિસ્ટમ' કહે છે.

માણસને કુટેવ છે બધું ખોરવી નાખવાની. કોઈ આદિવાસી ચૂલામાં બાળવા માટે જંગલનું લાકડું કાપે તેથી જંગલ નાશ નથી પામતું. જંગલમાં તો સો ઝાડ કપાય તો બસો નવાં ઊગે તેવી સહજ રચના છે. જંગલોની જાળવણી પર પૃથ્વીની ઇકો-સિસ્ટમ ટકી રહે છે. કોઈ ભ્રષ્ટ કૉન્ટ્રાક્ટર રાતના અંધારામાં ટ્રક ભરી ભરીને લાકડાંની ચોરી કરીને પૈસા કમાય ત્યારે જંગલ નાશ પામે છે. જંગલો નાશ પામે ત્યારે સિસ્ટમ ખોરવાય છે. બાયો-ડાઇવર્સિટી એટલે કે જીવજંતુઓની વિવિધ જાતો ખોરવાય ત્યારે ઇકોસિસ્ટમ ખોરવાય છે. સિસ્ટમ ખોરવાય ત્યારે ઘણી સમસ્યાઓ ઊભી થાય છે. દુકાળ પડે છે, પૂર આવે છે અને પાણીની અછત ઊભી થાય છે. સિસ્ટમ જળવાઈ રહે એ માટે કર્મ કરવું એ યજ્ઞકર્મ છે. શરીરની સિસ્ટમ જળવાઈ રહે એ રીતે આહાર લેવો એ પણ યજ્ઞ છે એવું ગીતા કહે છે. 'અર્પણની પ્રક્રિયા બ્રહ્મ છે. હોમવાનો પદાર્થ બ્રહ્મ છે. બ્રહ્મરૂપ અગ્નિમાં બ્રહ્મરૂપ

હોતાએ હોમેલું તે પણ બ્રહ્મ જ છે. આમ બ્રહ્મભાવે થયેલાં કર્મમાં જે સ્થિર રહે છે તે બ્રહ્મને જ પામે છે.' (૪, ૨૪) પ્રકૃતિની કોઈ સિસ્ટમ ન ખોરવાય એ રીતે કર્મ કરવાં એ જ યજ્ઞ છે. આવું બને ત્યારે આહાર પણ આહુતિ બની રહે છે અને શ્વાસ લઈએ તે પણ યજ્ઞદ્રવ્ય બની રહે છે. આમ યજ્ઞ એ પ્રત્યેક માણસની જવાબદારી છે અને એનો ધર્મ છે: શરીરની, સંસ્થાની, ફળિયાની, સમાજની, ઑફિસની, પરિવારની, દેશની અને વિશ્વની સિસ્ટમની આવી જાળવણી એ જ યજ્ઞ. यज्ञो वै विष्णुः । યજ્ઞ એ જ વિષ્ણુ. સુખ વ્યક્તિગત પણ હોય અને વિશ્વગત પણ હોય. કર્મયોગ એટલે યજ્ઞકર્મ. બિરબલની વાર્તામાં હોજમાં દૂધનો લોટો રેડી આવવાની સૂચનાનો અમલ નથી થતો. સૌ લોટો ભરીને પાણી રેડી આવે છે. આવું આપણા જીવનમાં બનતું રહે છે. ઑફિસમાં કામ કરતો કર્મચારી પગાર પૂરતો લે છે, પરંતુ કામ બરાબર નથી કરતો. આમ પાણીના લોટા સમાજના હોજમાં ઠલવાય ત્યારે સિસ્ટમ ખોરવાય છે અને દુ:ખો સર્જાય છે. કામચોરી, દિલચોરી અને દાણચોરીના રોગથી સમાજ પીડાય છે. સામાજિક પીડા વ્યક્તિને પજવે છે. ફરજની ભાવનાથી દૂધનો લોટો હોજમાં ઠાલવવો એ જ યજ્ઞ છે. સિસ્ટમની જાળવણી આવા વ્યક્તિગત અને સામૂહિક ફરજભાન વગર થતી નથી. કૃષ્ણ આવા ફરજધર્મને સ્વધર્મ કહે છે. ગીતા સ્વધર્મનિષ્ઠાનું ઉદાત્ત કાવ્ય છે.

અબુ-બહેન-આધમની એક કવિતામાં ગીતાનો ભક્તિયોગ પ્રગટ થાય છે:

જે શ્રેષ્ઠ રીતે પ્રેમ કરે છે,
તે શ્રેષ્ઠ રીતે પ્રાર્થના કરે છે.
બધાં પ્રાણીઓને પ્રેમ;
બધાં પક્ષીઓને પ્રેમ;
બધાં વૃક્ષોને પ્રેમ!

આપણાં કર્મોમાં પ્રેમ ન હોય ત્યારે શુષ્કતા પ્રવેશે છે. શુષ્ક કર્મ એટલે વૈતરું અને વૈતરું એટલે કંટાળાનું કારખાનું. જગત આખું આજે કંટાળાના કારખાનાના અભિશાપોથી પીડાય છે. પરિણામે લોકો એવું સમીકરણ માંડવા લાગે છે કે: 'કર્મ એટલે કંટાળો.' આવા ખોટા સમીકરણમાંથી બીજું એક તર્કહીન સમીકરણ આપોઆપ ફૂટી નીકળે છે કે: 'કર્મ ટળે એટલે કંટાળો ટળે.' આ બન્ને સમીકરણો કોઈ પણ સમાજ માટે ભારે ખતરનાક છે. ખરી વાત તો એ છે કે કર્મહીનતાથી વધારે કંટાળાજન બાબત બીજી જડવી મુશ્કેલ છે. કર્મ ટાળવાં એ કંટાળાને આમંત્રણ આપવા બરાબર છે. મનગમતા કામમાં હૃદય પરોવ્યા સિવાય કંટાળો કદી ટળતો નથી. ગીતા સમજાય તો જરૂર સમજાય કે નિષ્કામ કર્મયોગ વગર કંટાળો ટળે એ વાતમાં માલ નથી. કંટાળાનો સામનો મનગમતા કામમાંથી મળતા નિર્મળ આનંદ વડે જ થઈ શકે. કલાકારને જ ખબર હોય છે કે આવો આનંદ એટલે શું. ઘણાખરા માણસો કંટાળાનો સામનો નવા પ્રકારના કંટાળાથી કરતા હોય છે. નવા પ્રકારના કંટાળાને તેઓ 'ચેન્જ' કહેતા હોય છે.

જીવન એ કંઈ કંટાળાને દૂર રાખવામાં જ પસાર કરી નાખવાની બાબત નથી. કંટાળા સામે લડતા રહેવા માટે આપણને જીવન પ્રાપ્ત થયું છે કે? શરાબનું સેવન કંટાળો દૂર કરે છે. જુગાર, ધૂમ્રપાન, બ્રાઉન સુગર, વેશ્યાગમન અને કેબ્રેને શરણે માણસ કંટાળો દૂર કરવા જાય છે. આમ કરવામાં કંટાળો ઘટે એનીય ના પાડી ન શકાય, પરંતુ તર્ક અવળો જણાય છે. ખૂબ કંટાળો પેદા થાય એ રીતે જીવવું અને પછી કંટાળો દૂર કરવાનો ઉપાય શોધવો એમાં ડહાપણ ખરું? મનોરંજન જરૂરી છે અને માનસિક સ્વાસ્થ્ય માટે ઉપકારક

છે. કર્મ સ્વયં આનંદમય બને પછી કંટાળો બહુ નહીં પજવે. કલાકારનું કર્મ આનંદમય છે. શું કલાકારો વ્યસનમાં ડૂબેલા નથી રહેતા? વાત સાચી છે. ઘણા મહાન કલાકારો ડ્રગના સેવનને કારણે ડૂબ્યા છે. ઘણાખરા કિસ્સાઓમાં આવું બને તેના મૂળમાં અતૃપ્ત પ્રેમ હોય છે. કલા આનંદ આપનારી છે કારણ કે સર્જકતા આનંદનો શ્રોત છે. આનંદ પણ પ્રેમ વગર અધૂરો છે. આનંદમય કર્મ પણ ભક્તિ વગર અધૂરું છે. ગાયો ચરાવવાનો આનંદ ગમે તેટલો હોય તોય ગોપીઓની પ્રેમલક્ષણા ભક્તિ વગર ગોકુળની કૃષ્ણલીલા અધૂરી છે. ગીતામાં કર્મયોગનો મહિમા થયો છે, પરંતુ ભક્તિયોગ વગરનો કર્મયોગ અધૂરો છે. કર્મ અને ભક્તિનો સમન્વય એટલે આનંદ અને પ્રેમનો સમન્વય. દ્વારિકામાં કર્મયોગ હતો, પરંતુ ત્યાં મધુવન ન સર્જાયું. ત્યાં જો ગોકુળની ભક્તિ કે વૃન્દાવનની રાસલીલા હોત તો યાદવાસ્થળી ન થઈ હોત. યાદવાસ્થળીના મૂળમાં શરાબ અને જુગાર હતાં. જ્યાં યાદવાસ્થળી હોય ત્યાં કૃષ્ણ પણ લાચાર! દુનિયાની આજની બેચેનીના મૂળમાં કંટાળો છે. જે બધાં અનિષ્ટો માનવજાતને પજવી રહ્યાં છે તેનું ખરું કારણ કંટાળો છે. કૃષ્ણ પોતાની મરજીથી દ્વારિકા ગયા ન હતા; એમણે તો ત્યાં જવું પડ્યું હતું. મજબૂરી યુગપુરુષોને પણ છોડતી નથી. ગમે તેવા સફળ કલાકારોને પણ પ્રેમ વગર ચાલતું નથી. સફળતાની માત્રા જેમ વધારે તેમ પ્રેમની ઝંખના વધારે તીવ્ર હોય છે. સફળ કલાકાર ક્યારેક નિષ્ફળ પ્રેમની અસહ્ય પીડામાંથી પસાર થતો રહે છે. કર્મમય ભક્તિ કે પછી ભક્તિમય કર્મ એ જ ઉપાય છે. એક ઉદાહરણ દ્વારા આ વાત સમજીએ.

કર્મ અને ભક્તિના સુમેળનું મહત્ત્વ સમજાય તે માટે 'સીનર્જી' શબ્દનો મર્મ સમજી લેવો પડે. સીધાસાદા શબ્દોમાં કહીએ તો સીનર્જી એટલે સહકાર, સંકલન, સુમેળ અથવા ભેગો પ્રયત્ન. 'સીનર્જીઝમ' શબ્દ સીનર્જી પરથી આવ્યો છે. મેલેન્કથોન નામના માણસે એક સિદ્ધાંત વહેતો મૂક્યો કે માનવીય સંકલ્પશક્તિ અને દિવ્ય આત્મશક્તિ, એ બે બાબતો વચ્ચે સહયોગ થાય ત્યારે પ્રજોત્પત્તિ (procreation) શક્ય બને છે. આ સિદ્ધાંતને 'સીનર્જીઝમ' કહે છે. ટૂંકમાં બે બાબતોના સહયોગને સીનર્જી કહે છે. આ સંકલ્પના બિઝનેસ મૅનેજમૅન્ટમાં પણ પ્રચલિત થઈ છે. એક ઉદાહરણ દ્વારા આ વાત સમજીએ.

અમેરિકાના હાઇવે પર ભારતનો કોઈ પટેલ એક મોટેલ ચલાવે છે. એ મોટેલમાં ફક્ત રહેવાની સગવડ હોય છે; જમવાની નહીં. પટેલને વિચાર આવે છે. મોટેલની જોડાજોડ એક હોટેલ ચાલુ કરું તો કેમ? અને જમવાની સગવડવાળી એક હોટેલ શરૂ થાય છે. એમાં માત્ર ખાવાપીવાની સગવડ છે, રહેવાની નથી. હવે એક ઘટના બને છે. હોટેલની સગવડ છે માટે મોટેલની ઘરાકી વધી જાય છે અને વળી મોટેલને કારણે હોટેલ પણ સારી ચાલે છે. યાદ રહે કે જો પટેલે એકલી મોટેલ ચલાવી હોત અને એકલી હોટેલ જુદે સ્થળે ચલાવી હોત તો બન્નેની કમાણીનો સરવાળો બન્ને પાસપાસે હોવાને કારણે જે કમાણી થાય તેનાથી ઓછો થાત. અહીં બે વત્તા બે, બરાબર ચાર નહીં પણ પાંચ થાય. આમ સ્થૂળ સરવાળામાં હોટેલ-મોટેલનાં સામીપ્ય અને સહયોગને કારણે આવકમાં જે વધારો થયો તેને 'સીનર્જી' કહી શકાય. બે વત્તા બે બરાબર પાંચ થાય, તો તેમાં જે 'એક'નો વધારાનો લાભ થાય તે સીનર્જી ગણાય. હોટેલને લીધે મોટેલ સારી ચાલી અને મોટેલને કારણે હોટેલ સારી ચાલી!

આ જ વાત એક નકારાત્મક ઉદાહરણ દ્વારા સમજીએ. કોઈ ભ્રષ્ટ રાજકારણી લોકસભાનો સભ્ય હોય અને ઉદ્યોગપતિ પણ હોય તો એને સીનર્જીનો લાભ મળે છે.

લોકસભાનો સભ્ય હોવાને કારણે ઉદ્યોગમાં લાઇસન્સ મેળવવામાં સરળતા રહે છે અને ઉદ્યોગપતિ હોવાને કારણે રાજકીય લાભો પણ વધારે મળે છે. એ જ માણસ માત્ર ઉદ્યોગપતિ હોય કે માત્ર લોકસભ્ય હોય તો કમાણી તો થાય, પણ સીનર્જી જામે તો ઘણો ફેર પડી જાય છે. બંને બાબતોના સ્થૂળ સરવાળામાં ખાસો ઉમેરો થાય છે. સીનર્જી એટલે: ૨ + ૨ = ૫ (એક ફિલ્મનું નામ હતું: દો ઔર દો પાંચ).

આ જ વાતને હજી વધારે ઊંડાણથી સમજીએ. આપણી કૃષિ પરંપરામાં જ્યારે ગોપાલન જોડાયું ત્યારે એક ક્રાંતિ થઈ. કૃષ્ણ કદાચ આવી ક્રાંતિના વૈતાલિક હતા. એમણે ગાયો ચરાવી અને માખણ લૂંટ્યું. માત્ર ભારતની જ વાત નથી. દુનિયામાં બધા જ દેશોમાં ખેતી સાથે પશુપાલન જોડાયું. પશુપાલનને કારણે ખેતીમાં બળદની મદદ મળી. ગાય મળી તેથી દૂધ મળ્યું, માખણ મળ્યું અને જમીન માટે અત્યંત કિંમતી એવું ખાતર ગાય-બળદ તરફથી મળ્યું. નાઇટ્રોજન ચકરાવો જળવાઈ રહે તેનો લાભ વળી જુદો. ખેતી અને પશુપાલન વચ્ચેના સુમેળને કારણે ભારતીય સંસ્કૃતિનો જે પિંડ બંધાયો તેના મૂળમાં સીનર્જીનું સૌંદર્ય રહેલું છે. ગાયને માતૃપદે સ્થાપનારી સંસ્કૃતિનું ગૌરવ જેટલું કરીએ તેટલું ઓછું છે. આજે ગાયની જે અવદશા કરીએ છીએ તેથી જેટલું શરમાઈએ તેટલું ઓછું છે. 'કૃષિગો' પરંપરાને કારણે વિજ્ઞાનની બે બાબતો સચવાઈ ગઈ:

(૧) લૉ ઑફ રીટર્ન (બદલાનો નિયમ)

(૨) સીમ્બિયોસિસ (જુદાં જુદાં જીવજંતુઓ વચ્ચેની લાભદાયી ભાગીદારી)

ધરતી પાસેથી માણસ જે કંઈ પામે તે એણે પાછું વાળવું જોઈએ. એ ધરતીમાંથી અન્ન પામે છે અને ધરતીને મળરૂપી ખાતર આપે છે. આ પણ યજ્ઞકર્મ છે. આવું જ નાઇટ્રોજનના ચકરાવા માટે કહી શકાય. આ સાઇકલ ચાલે તેમાં પ્લાસ્ટિક મોટી ખલેલ પહોંચાડે છે. કચરા તરીકે ફેંકી દેવાયેલાં પ્લાસ્ટિકનાં ખોખાં કે પ્લાસ્ટિકની બાટલીઓ જમીનમાં ઝટ ન ઓગળે. આવો કચરો પિરામિડ કરતાંય લાંબું આયખું ધરાવે છે તેથી કુદરતનો લૉ ઑફ રીટર્ન ખોરવાય છે, ખોટકાય છે. રાસાયણિક ખાતરો અને ઝેરી દવાઓના ઉપયોગને કારણે પણ ઘણુંબધું ખોરવાય છે. સીમ્બિયોસિસ એટલે જીવસૃષ્ટિનું પરસ્પરાવલંબન. આ જીવો કેવી રીતે પ્રકૃતિની યોજના જાળવી રાખે છે તેનું એક ઉદાહરણ જાણી રાખવા જેવું છે. થોડાંક વર્ષો પર રશિયાની સરકારે સાઈબિરિયાનાં ઘાસનાં મેદાનોમાં કીડી મારવાની ઝુંબેશ ચલાવી તેથી ઘાસનું ઉત્પાદન ઘટી ગયું. આમ થયું તેનું કારણ એ હતું કે એ કીડીઓ ઘાસ ખાઈ જનારાં જંતુઓને ખાઈ જતી હતી. કંઈક આવી સમજને કારણે આપણે ત્યાં સાપને ક્ષેત્રપાલ અથવા ખેતરપાળ કહ્યો છે. જંતુનાશક દવાઓ જે કામ કરે છે તે ખેતરપાળ કરતો.

સીનર્જી, બદલાનો નિયમ અને સીમ્બિયોસિસ જેવી ત્રણ સંકલ્પનાઓની સમજમાંથી શીખવા મળે તે વાતનો સાર આ પ્રમાણે છે. પૃથ્વીની ઇકોસિસ્ટમ હોય કે નાનીમોટી કોઈ પણ સિસ્ટમ હોય, જીવનનું સૌંદર્ય પરસ્પરાવલંબન (ઇન્ટર-ડીપેન્ડન્સ) થકી પ્રગટ થાય છે. માણસનું અસ્તિત્વ પૃથક્ નથી, પરસ્પર જોડાયેલું છે. પ્રત્યેક માણસ સ્વાયત્ત (ઑટોનોમસ) છે, સ્વતંત્ર (ઇન્ડિપેન્ડન્ટ) નથી. પરિવારમાં બધા જ સભ્યો સ્વાયત્ત છે, પરંતુ પરિવારના તાંતણે બંધાયેલા છે તેથી એ સૌની કેટલીક ભેગી જવાબદારીઓ હોય છે. પશ્ચિમમાં આવા પરિવારો તૂટ્યા છે તેથી સમાજનો બંધારો ખોરવાયો છે. પરસ્પરાવલંબન વગર સિસ્ટમ ન ટકે અને સિસ્ટમ ખોરવાય એટલે દુ:ખ રોકડું!

મૅનેજમૅન્ટ એટલે વ્યવસ્થા. સારી મૅનેજમૅન્ટ એટલે કે સુવ્યવસ્થા હોય તો સિસ્ટમ સારું કામ આપે. સુખી થવા માટે શરીર-વ્યવસ્થા, પરિવાર-વ્યવસ્થા, સમાજ-વ્યવસ્થા, ગ્રામ-વ્યવસ્થા, રાષ્ટ્ર-વ્યવસ્થા, વન-વ્યવસ્થા, જલ-વ્યવસ્થા, શિક્ષણ-વ્યવસ્થા, પર્યાવરણ-વ્યવસ્થા, પ્રાણી-વ્યવસ્થા, વિજ્ઞાન-વ્યવસ્થા અને વિશ્વ-વ્યવસ્થા જળવાઈ રહે તે ખૂબ જરૂરી છે. હવે મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટની વાત કરીએ. એનો વિસ્તાર માત્ર વેપારી કંપનીઓ પૂરતો મર્યાદિત નથી. જીવનનું કોઈ ક્ષેત્ર એવું નથી જ્યાં મૅનેજમૅન્ટ વગર ચાલે. આપણું વિશ્વગ્રામ સ્વયંસંચાલિત અને વળી સુસંચાલિત મૅનેજમૅન્ટનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે. આપણું શરીર તો જીવતું-જાગતું સાયબરનેટિક્સ છે જે એક સ્વયંસંચાલિત અને સ્વયંપૂર્ણ સિસ્ટમ છે. આમ છતાં મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટના સંદર્ભે આપણે નફો રળનારી વેપારી કંપનીની વાત ગીતાના સંદર્ભે કરીએ જેથી ક્રિશ્ના મૉડલ ઑફ મૅનેજમૅન્ટનું સૌંદર્ય સમજી શકાય. કેવળ રોકડ, સ્થૂળ લાભની વાતથી શરૂઆત કરીએ.

કોઈ પણ વેપારી કંપની કર્મચારીઓના વર્ક કલ્ચર અને વર્ક ઍથિક્સ વગર નફો રળી શકે ખરી? નફાનો આધાર ઉત્પાદકતા (પ્રોડક્ટિવિટી) પર રહેલો છે અને ઉત્પાદકતાનો આધાર કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા પર રહેલો છે. નફો દ્રવ્યવાચક નામ છે, ભાવવાચક નામ નથી.

કંપનીની મૅનેજમૅન્ટ નફો રળી શકે તે માટે નીચેની બાબતો અત્યંત જરૂરી છે:

(૧) ઉત્પાદન અંગેનો નિર્ધારિત લક્ષ્યાંક (ટાર્ગેટ)

(૨) પ્રત્યેક કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા વધે તે માટે સંવેદના કેળવવાની તાલીમ (સેન્સિટિવિટી ટ્રેનિંગ)

(૩) તંદુરસ્ત માનવસંબંધો

(૪) વિતરણ વ્યવસ્થા અને માર્કેટિંગ સ્ટ્રેટેજી

(૫) માલની ગુણવત્તા (ક્વૉલિટી કન્ટ્રોલ)

કૃષ્ણ એક માત્ર એવા યોગેશ્વર છે જેઓ યોગને કર્મની કુશળતા સાથે જોડે છે. કૃષ્ણનો કર્મયોગ કાર્યક્ષમતા (ઍફિસિયન્સી) પર ભાર મૂકે છે. યોગની આવી જીવનનિષ્ઠ અને ધરતીનિષ્ઠ વ્યાખ્યા કૃષ્ણની ભૂમિમાં પ્રાપ્ત થાય ત્યાં ગરીબી ટકી શકે એ કેટલા આશ્ચર્યની વાત છે? ઉપર જે પાંચ બાબતો ગણાવી તે બધી બાબતો જળવાય તે માટે કાર્યક્ષમતા જરૂરી છે. શિક્ષણ પણ એવું હોવું જોઈએ જે વિદ્યાર્થીની વ્યક્તિગત કાર્યક્ષમતા વધારે. આપણું શિક્ષણ આળસ અને પ્રમાદને પોષનારું હોય ત્યાં કર્મયોગની વાત જ ક્યાં કરવી? અન્ય કોઈ સંસ્કૃતિમાં કર્મ સાથે યોગ જોડાયો જાણ્યો છે? કોઈ પણ દેશની સમૃદ્ધિનો આધાર તે દેશના લોકોની કાર્યક્ષમતા (કર્મસુ કૌશલમ્) પર રહેલો છે. ગરીબી કોઈને ગમતી નથી, પરંતુ કર્મમાં કુશળતા કેળવ્યા વગર એ ટળતી પણ નથી. કર્મ ન કરે તે મહાત્મા નથી. કર્મ કરે પરંતુ ફળની સ્પૃહા ન રાખે તે મહાત્મા છે. કર્મકુશળ ગૃહિણી ઘરની શોભા છે. એ જે કામ કરે છે તે નોકરી કરતાં ઓછું મહત્ત્વનું કે ઓછું ઉત્પાદક નથી. એના પ્રત્યેક કર્મને કોઈ અર્થશાસ્ત્રી જો રોકડ રકમમાં ફેરવી શકે તો સમજાય કે એની કમાણી ઘણી વાર પતિની દેખીતી કમાણી કરતાં વધી જાય છે. નોકરી નહીં કરનારી ગૃહિણીની કમાણી પ્રચ્છન્ન હોય છે; એના અપ્રગટ વાત્સલ્ય જેવી.

આ દુનિયામાં મહાત્મા લાખોમાં એક હોય છે; બાકીના મનુષ્યો સામાન્ય કક્ષાના

હોય છે. વેપારી કંપનીના ડાયરેક્ટરો, માલિકો, મૅનેજરો અને કર્મચારીઓ મહાત્મા નથી હોતા, સામાન્ય સંસારી જીવો હોય છે. તેઓને ઉત્પાદન કરતાંય વધુ રસ નફામાં હોય છે. એમને કર્મયોગ કરતાં નફાયોગમાં વધુ શ્રદ્ધા હોય છે. કંપની હોય, વેપાર હોય, મૅનેજમૅન્ટ હોય કે સિસ્ટમ હોય; સૌથી મહત્ત્વનો શબ્દ 'નફો' છે. આ વેપારી વાસ્તવિકતા છે. કર્મફળનું વળગણ સામાન્ય માણસ ઝટ ન છોડી શકે તે ક્ષમ્ય છે. કર્મફળનો આશ્રય લીધા વગર કર્મ કરે તે સંન્યાસી છે અને યોગી છે એવું ગીતા કહે છે (૬, ૧). આમ છતાં માણસ યોગ્ય વળતર કે વાજબી નફો કે પ્રામાણિક બદલો લઈ કર્મ કરે અને વળી કુશળતાપૂર્વક કરે તો તે પણ મૂલ્યવાન બાબત ગણાય. આવી શરૂઆત ભલે થતી.

નફો એટલે શું? માત્ર રૂપિયા કે માત્ર ડિવિન્ડડ? એવી કેટલીય જાણીતી કંપનીઓ છે જેમણે મૅનેજમૅન્ટમાં માનવીય અભિગમ અપનાવીને ઘણી પ્રગતિ કરી હોય. કામદારોને વધારે સારી સવલતો આપીને, વધારે સારી દાક્તરી સેવાઓ આપીને, પરિવહનની સગવડો આપીને, વીમાયોજના અને બચતયોજના દ્વારા ઉત્તમ સલામતી આપીને, ટ્રસ્ટીશિપની ભાવના દ્વારા વધારે સારા માનવીય સંબંધો કેળવીને જે કંપનીઓ સ્થૂળ સ્વાર્થને જાળવીને પ્રબુદ્ધ સ્વાર્થ (એનલાઇટન્ડ સેલ્ફઇન્ટરેસ્ટ)નો માર્ગ અપનાવે છે તે ઓછો નફો કરતી નથી. આમાં ક્યાંય ત્યાગ નથી, કેવળ પ્રબુદ્ધ સ્વાર્થ છે. તંદુરસ્ત કર્મચારી વધારે કાર્યક્ષમતા બતાવશે અને વધારે ઉત્પાદન કરશે. માનવીય સંબંધો સારા હશે તો વધારે કામ કરવાની આબોહવા આપોઆપ જળવાશે અને કંપનીનું ઉત્પાદન વધશે તેથી નફો વધશે. ગીતા પ્રબુદ્ધ સ્વાર્થની વાત માત્ર સ્થૂળ નફાના સંદર્ભે નથી કરતી, આનંદમય જીવનના સંદર્ભે કરે છે. આ વાત ઝટ સમજાય તેવી નથી. ક્રિશ્ના મૉડલ ઑફ મૅનેજમૅન્ટ સમજાય તે માટે વ્યક્તિગત કક્ષાએ પણ થોડો વિચાર કરવો પડે.

જીવનમાં પ્રસન્નતા જળવાઈ રહે એ નફો ગણાય કે નહીં? બીજાને ભોગે આપણે કમાણી ન કરીએ કે બીજાના શોષણ પર સ્વાર્થનું મહાલય ન બાંધીએ તો શું નફો થઈ જ ન શકે? શું નિષ્પાપ કમાણી પર જીવવાની કળા સંસારીઓ માટે અશક્ય છે? શું વેપારમાં પ્રામાણિકતાનો ભોગ આપવો જ પડે કે? શું સાધના એ માત્ર ગૃહત્યાગ કરનારા સાધુઓ માટે જ શક્ય છે? આ બધા પ્રશ્નોના જવાબ કૃષ્ણ સાવ જ મૌલિક રીતે આપે છે. આ પ્રશ્નોના જવાબો સ્થૂળ ભૂમિકાએ નહીં, સૂક્ષ્મના સંદર્ભે તપાસવા પડશે. કૃષ્ણ સ્વાર્થની જ વાત નથી કરતા, પરમ સ્વાર્થની વાત કરે છે. સ્થૂળ, રોકડો નફો ક્યારેક જીવનના આનંદની દૃષ્ટિએ ખોટનો ધંધો સાબિત થઈ શકે છે. આપણને કેવળ સ્થૂળ નફો ન ખપે; જીવનમય એવો ખરેખરો નફો જ ખપે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા

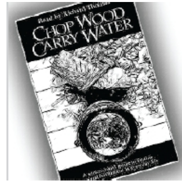


જેઓ ઇફેક્ટિવ મૅનેજમૅન્ટના આગ્રહી છે એવા કોઈ પણ સંસ્થાના વડાએ ખુશામતખોરોથી હંમેશાં બચીને ચાલવું જોઈએ. 'જી-સાહેબ, હા-સાહેબ' બોલનારા અને રોજ કલાકો સુધી બૉસની ઑફિસમાં ધામો નાખીને બેસનારા ખુશામતખોરો સંસ્થાની કાર્યક્ષમતાને પ્રતિકૂળ અસર પહોંચાડનારા પ્રાણઘાતક વાઇરસ સાબિત થાય છે. સફળતાની ખેવના રાખનારા પ્રશાસકે આ પ્રકારના વાઇરસથી દૂર જ રહેવું ઘટે.

સ્ટ્રેઇન્જર કૂપર

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

નરક એટલે કર્મ વિનાનું જીવન



એક વ્યક્તિ મરણ બાદ સુંદર મહેલમાં ગઈ. ત્યાં એની આજુબાજુ સર્વ પ્રકારની સુખ-સગવડ તથા ખાવાપીવાની સાધનસામગ્રી હાજર હતી. શ્વેત વસ્ત્રધારી સેવક ઝૂકીને બોલ્યો, 'સાહેબ! અહીં તમે ઇચ્છો એ સુખ-સગવડ, ભોગ, મનોરંજન મેળવી શકો છો. હું તમારી સેવામાં તમે ઇચ્છો એ હાજર કરી દઈશ. કોઈ હુકમ?'

એ વ્યક્તિને તો મજા પડી ગઈ. દિવસો સુધી એણે જાત જાતનું મનોરંજન મેળવ્યું અને પકવાનો ખાધાં. ઘણાં દિવસો પછી એ કંટાળ્યો. શ્વેત વસ્ત્રધારી સેવકને બોલાવ્યો અને કહ્યું, 'હું આ બધા મોજશોખથી કંટાળી ગયો છું. મને હવે કોઈ કામ આપો!' સેવકે નમ્રતાપૂર્વક ઇનકાર કરીને કહ્યું: 'માફ કરો સાહેબ, કામ એ એક જ એવી વસ્તુ છે જે અમે અહીં તમને આપી ન શકીએ. તમે મોજશોખ કરી શકો, પણ કામ નહીં

કરી શકો! તમારે માટે અહીં કોઈ કામ નથી.’

આ વાત સાંભળીને તે વ્યક્તિએ કહ્યું, ‘આ તો ગજબ છે! આના કરતાં તો નરકમાં જવું સારું!’ સેવકે આ સાંભળી હળવેથી જવાબ આપ્યો: ‘તમને શું લાગે છે! તમે ત્યાં જ છો!’

[‘ Chop Wood Carry Water **’ પુસ્તકમાંથી]**

૨૭ કારકુનનું મૃત્યુ

નાના હતા ત્યારે ગામમાં બે જણનો વટ પડતો: પટેલનો અને તલાટીનો. અંગ્રેજ સરકારનો રથ આ બે પૈડાં પર ચાલતો. ફળિયામાં રહેતો સરકારી કારકુન પોતાને નસીબદાર માનતો. સરકારી નોકરી મળી જાય એનાથી મોટી આકાંક્ષા રાખવાનો રિવાજ તે જમાનામાં નહોતો. અંગ્રેજોનું રાજ સરકારી નોકરો ચલાવતા અને વળી પૂરી વફાદારીથી ચલાવતા. સરકારી તંત્ર સરકારે લગાવેલા જમીનમહેસૂલ પર નભતું. એ મહેસૂલ વસૂલ કરવાનું કામ ગામનો તલાટી કરતો. હવે તલાટીની પાસે કમ્પ્યૂટર આવી ગયું છે.

સરકારી નોકરીનું વ્યાકરણ અનોખું હતું. એમાં ચડતા-ઊતરતા દરજ્જા (hierarchy)નું મહત્ત્વ હતું. વર્ણવ્યવસ્થામાં હતાં એવાં બધાં જ અપલક્ષણ એમાં હતાં. તે જમાનામાં બૉસ શબ્દ બિલકુલ જાણીતો નહોતો, પરંતુ બૉસના બાપ જેવો એક શબ્દ સતત કાને પડતો: ‘સાહેબ’. સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલે ૧૯૨૮માં બારડોલી સત્યાગ્રહ શરૂ કર્યો ત્યારે એક ગામના ખેડૂતે વાતવાતમાં એમને કહ્યું: ‘આવતી કાલે જમીનની મોજણી માટે સર્કલસાહેબ ગામમાં આવવાના છે.’ સરદાર ક્રોધે ભરાયા. એમણે કહ્યું: ‘અલ્યા! એ સર્કલ તારો સાહેબ શેનો?’ સરદારે એ ખેડૂત પાસે બે વાર બોલાવડાવ્યું: ‘આવતી કાલે સર્કલ આવવાનો છે.’

‘સાહેબ’ શબ્દ આજે પણ ચલણમાં છે. અંગ્રેજોના સમયમાં જિલ્લાના ગોરા કલેક્ટરની ઑફિસ પર યુનિયન જૅક (ધ્વજ) ફરકતો. એ ધ્વજ હોય ત્યારે સમજવાનું કે સાહેબ ઑફિસમાં છે અને એ ધ્વજ ન દેખાય તો સમજવાનું કે સાહેબ ઑફિસમાં નથી. સુરતમાં તાપી નદીને કાંઠે આવેલા કિલ્લામાં આવેલી અંગ્રેજ કલેક્ટરની ઑફિસ પર ફરકતો એ યુનિયન જૅક અમે જોયેલો. આજના કોઈ પણ પ્રધાન કરતાં તે સમયના જિલ્લા કલેક્ટરનો વટ વધારે હતો. રાવસાહેબનો ઇલકાબ મળે તે મોટી પ્રતિષ્ઠાની બાબત ગણાતી.

ગોધરા પંથકમાં અંગ્રેજોના સમયમાં મોરારજી દેસાઈ ડેપ્યુટી કલેક્ટર હતા. એ ઘોડા પર બેસીને કોઈ ગામે ગયેલા. એક ગરીબ કિસાન એમના ઘોડા માટે લીલું ઘાસ લઈ આવ્યો. મોરારજીભાઈએ પૈસા આપ્યા, પણ પેલાએ ના પાડી. અગાઉ કોઈ સાહેબે એને કદી પણ પૈસા આપવાની વાત કરી નહોતી. મોરારજીભાઈએ કહ્યું: ‘તું પૈસા લેવાનો નહીં હોય, તો હું ઘાસ લેવાનો નથી.’ કિસાને નાછૂટકે એ પૈસા લીધા ત્યારે જ ઘોડાના મોં સુધી ઘાસ પહોંચ્યું. આ પ્રસંગ મોરારજીભાઈએ પોતે મને કહ્યો હતો. એમણે કહેલું: ‘અંગ્રેજોના સમય કરતાં આજે રુશવતખોરી વધારે છે એ વાત ખોટી છે. આજે લોકોમાં જાગૃતિ આવી છે એથી એવું લાગે છે.’

શું સરકારી નોકરી સાથે જોડાઈ ગયેલી ગુલામી માનસિકતા માત્ર ભારતમાં જ હતી કે? ના, ના, ના. રશિયન વાર્તાકાર ચેખોવ એક ખેતમજૂરનો પૌત્ર હતો અને નાના સરખા દુકાનદારનો પુત્ર હતો. એનો જન્મ ૧૮૬૦માં થયેલો અને માત્ર ૪૪ વર્ષની ઉંમરે ૧૯૦૪માં એનું મૃત્યુ થયેલું. એનું બાળપણ લાગણીશૂન્યતા અને કૌટુંબિક સમસ્યાઓના માનસિક ત્રાસમાં વીત્યું. ચેખોવ કહેતો: ‘મારું બાળપણ બાળપણ જ નહોતું.’ રશિયામાં ક્રાંતિ થઈ

તે પહેલાંનાં વર્ષોમાં ઝારશાહી અને આપખુદ નોકરશાહી સાથે જે અમાનુષી સિતમ વણાઈ ગયો હતો એનું ચિત્રણ કરતી ચેખોવની વાર્તાનું મથાળું છે: કારકુનનું મૃત્યુ (ડેથ ઑફ અ ક્લર્ક).

વાર્તાનું મુખ્ય પાત્ર છે ચેરવ્યાકૉફ નામનો કારકુન. એ કોઈ પ્રેક્ષાગારમાં નાટક જોઈ રહ્યો હતો ત્યારે પોતાને દુનિયાનો સૌથી સુખી માણસ માની રહ્યો હતો. નાટક ચાલુ હતું ત્યાં એ કારકુને જોરથી છીંક ખાધી. ચેખોવ લખે છે: ‘દરેક માણસને પોતાને ફાવે ત્યાં છીંક ખાવાનો અધિકાર છે. ખેડૂતો, પોલીસ ઇન્સ્પેક્ટર્સ અને પ્રિવી કાઉન્સિલના સભ્યો પણ છીંક ખાય છે.’ છીંક ખાધી એથી એ કારકુનને કોઈ મૂંઝવણ ન થઈ, પરંતુ જ્યારે એણે જોયું કે પહેલી હરોળમાં બરાબર એની આગળ જ બેઠેલો એક વૃદ્ધ માણસ એનાં હાથમોજાં વડે એની ટાલિયા ખોપરી સાફ કરતો કરતો કશુંક બબડી રહ્યો હતો. એ હતો વ્યવહારખાતાનો મુલકી જનરલ બ્રિઝાલૉફ. બસ, થઈ રહ્યું!

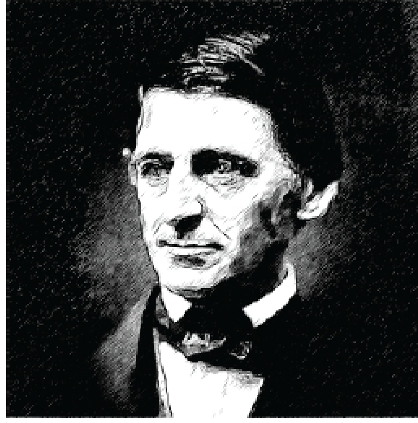
એ કારકુને જનરલની માફી માગી, ફરી ફરીને માફી માગી. જનરલે કહ્યું: ‘ભગવાન ખાતર તમે ચૂપ રહીને મને નાટક સાંભળવા દેશો?’ આમ છતાં કારકુને તો ફરીથી માફી માગી અને વળી બીજે દિવસે જનરલની ઑફિસે જઈને પણ માફી માગી ત્યારે જનરલે કહ્યું: ‘તમે મારી મજાક ઉડાવી રહ્યા છો.’ આમ કહીને જનરલે બારણું બંધ કરી દીધું.

હજી પણ એ કારકુનને છીંક ખાઈને પોતે જે અવિવેક બતાવ્યો એ વાતની કળ વળી નહોતી. એણે જનરલને પત્ર લખ્યો. જનરલને ત્યાં એ જ્યારે પત્ર આપવા ગયો ત્યારે જનરલે એને પગ પછાડીને કહ્યું: ‘ચાલ્યો જા.’ એ કારકુન ત્યાર પછી પણ પોતે કરેલા ગુના બદલ પોતાની જાતને માફ ન કરી શક્યો અને ઘરના સોફા પર ઢળી પડ્યો અને મૃત્યુ પામ્યો! આમ ગુલામી માનસ ધરાવતા કારકુનની માનસિકતાને ચેખોવે આબાદ પ્રગટ કરી છે.

હજી આજે પણ નોકરી સાથે જોડાઈ ગયેલી માનસિકતા છેક ગઈ નથી. અમલદારશાહી (બ્યૂરોક્રસી) એટલે શું? It is a giant mechanism operated by pigmies ... એ એક રાક્ષસી તંત્ર છે, જેને વેંતિયા માણસો ચલાવે છે.

આ વાતમાં તથ્ય ખરું, પરંતુ છેક એવું નથી. દુનિયાની બધી સરકારો એવા નાના નાના માણસો દ્વારા જ ચાલતી રહે છે. એ નાના માણસોમાં કેટલાક પવિત્ર માણસો પણ હોય છે. તમે ગાંધીનગર જાઓ તો એવા કોઈ માણસને જરૂર મળજો, જે નાનો હશે, પણ અંદરથી મૂઠી ઊંચેરો હશે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



એક પર્વત અને ખિસકોલી વચ્ચે વાક્યુદ્ધ થયું. પર્વતે ખિસકોલીને 'પામર અભિમાની' કહી. ખિસકોલીએ વળતો જવાબ આપ્યો:

'તમે તો દેખીતી રીતે ખૂબ વિરાટ છો, પરંતુ દરેક ઋતુઓની જેમ બધી વસ્તુઓને ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.

દુનિયા અને સમય ઘણી બધી વસ્તુઓનાં બનેલાં છે!

આ દુનિયામાં મારું સ્થાન પણ ઓછું નથી.

જો હું તમારા જેટલી વિરાટ નથી, તો તમે મારા જેટલા નાના પણ નથી!

તમે મારાથી અડધો સુંદર દર પણ બનાવી શકશો નહીં.

દરેકની કુનેહ અલગ અલગ છે.

જો હું મારી પીઠ ઉપર જંગલ નહીં ઉપાડી શકતી હોઉં, તો તમારાથી પણ મારા જેટલી કુનેહથી સોપારી તોડી શકાશે ખરી?'

રાલ્ફ વાલ્ડો ઇમર્સન

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

માર્કેટિંગ એક કળા છે, વૈતરું નથી

કોઈ સરસ મજાની હોટેલમાં જઈએ તો ત્યાં સુંદર સજીને બેઠેલી રિસેપ્શનિસ્ટ આપણને કેવો મીઠો આવકાર આપે છે! કોઈ કંપનીની પ્રોડક્ટ ખરાબ નીકળે અને આપણે ફરિયાદ નોંધાવીએ તો ફોન ઉપર આપણી સાથે કેવી નમ્રતાથી વાત કરે છે! ઍર હોસ્ટેસ પ્લેનના દરવાજે આપણને કેટલી મીઠાશથી આવકારે છે! આવો આવકાર અને આવી

નમ્રતા ક્યાંથી આવી? તેની પાછળનો મુખ્ય હેતુ કયો?

આવા વર્તનની પાછળનું રહસ્ય છે: 'ભાવનાત્મક મજૂરી.' ભાવનાત્મક મજૂરી એ એક એવો ભાવનાત્મક નિયમન (emotional regulation) છે, જેમાં કર્મચારીઓ પાસે ખાસ પ્રકારની લાગણીઓનો દેખાડો કરવાનું ફરજિયાત છે. આ પ્રકારની લાગણીઓનું જાહેરમાં પ્રદર્શન કરવું એ એમના કામનો એક ભાગ છે. કંપનીની ઇમેજ અને લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે એ જરૂરી બને છે. આ દાખવેલ લાગણીઓની અસર અમુક નિર્ધારિત વર્ગ (target group) ઉપર પાડવા માટેની ગણતરીથી થયેલી હોય છે. અમુક ચોક્કસ વર્ગ ઘણુંખરું ગ્રાહક હોય છે.

ભાવનાત્મક મજૂરી યાને ' emotional labour ' શબ્દનો પ્રયોગ સૌ પ્રથમ વખત આર્લી હૉચસચાઇલ્ડ નામના સમાજશાસ્ત્રીએ કર્યો હતો. ભાવનાત્મક મજૂરીના ભાગરૂપે કર્મચારીઓએ પોતાની લાગણીનો વહીવટ એવી રીતે કરવો જોઈએ, જેથી કંપની પોતાનું લક્ષ્ય સિદ્ધ કરી શકે અને કંપનીની ઇમેજ સાથે એકરૂપતા બતાવી શકાય. અહીં અગત્યનું એ છે કે કર્મચારી કામના ભાગરૂપે લાગણીઓને ચહેરાના ભાવ, શબ્દો, બૉડી લેંગ્વેજથી જાહેરમાં બતાવે. અંતર્ગત લાગણી એવી જ હોય તે જરૂરી નથી. અમુક પ્રકારની નોકરીઓ કે જેમાં ભાવનાત્મક મજૂરી જરૂરી હોય તેવી નોકરીઓ છે:

(૧) જેમાં ચહેરા કે અવાજ દ્વારા જાહેર જનતાનો સંપર્ક હોય એવાં સ્થાનો દા.ત. હોટેલ, હૉસ્પિટલ.

(૨) જેમાં કર્મચારી દ્વારા બીજી વ્યક્તિઓમાં ચોક્કસ પ્રકારની લાગણીઓ જન્માવવી જરૂરી હોય, દાખલા તરીકે ઍર હોસ્ટેસે બીજા મુસાફરોમાં ખુશમિજાજ (cheer)નો ભાવ ઉત્પન્ન કરવાનો હોય છે અથવા ટૅક્સ કલેક્ટરે સામેની વ્યક્તિમાં ચિંતા કે ભયનો ભાવ જગાડવો જરૂરી છે.

ટૂંકમાં ભાવનાત્મક મજૂરી એટલે જાહેરમાં બતાવાતી ચહેરાકેન્દ્રી અને વળી ઉપરછલ્લી લાગણીઓનો દેખાવ. It is a management of feelings . કંપનીની ઇમેજ અને લક્ષ્યને ધ્યાનમાં રાખીને કરાતું આવું વર્તન બે પ્રકારનું હોય છે:

(૧) ઉપરછલ્લો અભિનય: અહીં ફક્ત બાહ્ય દેખાડો જરૂરી છે. કર્મચારીની અંતર્ગત લાગણી એવી ન પણ હોય, પરંતુ એવા જરૂરી ચહેરા પરના કે શરીરના ભાવોનો અભિનય તો તેણે કરવો જ પડે છે. આવો ઉપરછલ્લો અભિનય કર્મચારીની ફરજનો ભાગ હોય છે.

(૨) ઊંડો અભિનય: અહીં કર્મચારી જે ભાવોનું પ્રદર્શન

કરવાનું હોય તે ભાવ અંદરથી મહેસૂસ કરે છે અને પછી તેનું વર્તન કરે છે. કંપની એવી ટ્રેનિંગ આપે છે કે કર્મચારી પોતાની આંતરિક લાગણીઓ બદલે અને પછી તે પ્રમાણે વર્તન કરે.

બન્ને પ્રકારમાં અંતે તો અભિનય જ છે, પરંતુ તેના ઇરાદાઓમાં ફેર છે. સંશોધન દ્વારા જાણવા મળ્યું છે કે ઉપરછલ્લો અભિનય કરનાર કર્મચારીને થાક, ડિપ્રેશન અને સ્ટ્રેસ જેવા અનુભવો થાય છે અને ઊંડો અભિનય કરનાર કર્મચારીને સંતોષ અને વ્યક્તિગત સાર્થકતાનો અનુભવ થાય છે.

ભાવનાત્મક મજૂરીના કેટલાક સૂચિતાર્થો છે. સંશોધન દ્વારા એવું તારણ બહાર આવ્યું છે કે જે નોકરીઓમાં આવી મજૂરી જરૂરી હોય છે તેવી નોકરીઓમાં, સામેની વ્યક્તિઓમાં જન્માવવી પડતી લાગણીઓનું મહત્ત્વ હોય છે. એક વ્યક્તિ (કર્મચારી) પોતાના વર્તન દ્વારા સામેની વ્યક્તિમાં (ગ્રાહકમાં) ચોક્કસપણે લાગણીઓ જન્માવી શકે છે. પરિણામે કર્મચારીનું હાસ્ય, મળતાવડાપણું કે હકારાત્મક ઊર્મિતંત્ર ગ્રાહક સુધી પહોંચે છે. આ લાગણીઓને અંતે કંપનીને પોતાનું લક્ષ્ય સિદ્ધ કરવામાં અને પોતાની ઇમેજ બનાવવામાં મદદરૂપ થાય છે.

હવેથી જ્યારે આપણને હોટેલમાં સ્મિતપૂર્વક કોઈ મીઠો આવકાર આપે, ઍર હોસ્ટેસ સ્મિતપૂર્વક નમસ્કાર કરીને અભિવાદન કરે કે નર્સ હૉસ્પિટલમાં સહાનુભૂતિ બતાવે કે ઇન્કમટૅક્સનો કર્મચારી ચિંતાની લાગણી તમારામાં જન્માવે ત્યારે આ ‘ભાવનાત્મક મજૂરી’ તમને જરૂર સમજાશે.

[Ref: Hochschild Arlie Russell **(1983);**
‘ The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings **’,**
University of California Press, P. **90]**

૨૮ સફળ મૅનેજમૅન્ટની કૅમિસ્ટ્રી

દક્ષિણ આફ્રિકામાં રચાયેલી વર્લ્ડ કપ ટ્વેન્ટી-૨૦ ક્રિકેટ મૅચમાં જોવા મળેલું એક દૃશ્ય લોકોને વર્ષો સુધી યાદ રહેશે. રમતવીર યુવરાજે એક જ ઓવરમાં લાગલગાટ છ છગ્ગા ફટકાર્યા એ જોઈને ટીવી સામે બેઠેલા લોકો ખુરસીમાં ઊભા થઈ ગયા હતા. દેવોને દુર્લભ એવું એ દૃશ્ય હતું. ચમત્કાર સર્જાયો હતો. જે ઘટના વારંવાર ન બને અને જવલ્લે જ બને એનું જ નામ ચમત્કાર! ક્રિકેટનું સૌંદર્ય ચાન્સના રહસ્યમાં સમાયું છે. 'ચાન્સ એટલે ભગવાનનું તખલ્લુસ, જ્યારે ભગવાન પોતાના હસ્તાક્ષર કરવા માગતો ન હોય!' આ વિધાન શ્રી અરવિંદનું છે.

શું એ ચમત્કાર માટે શરીરબળ જવાબદાર હતું? શું એ માટે મનોબળ જવાબદાર હતું? પાંચ છગ્ગા માર્યા પછીનો છઠ્ઠો છગ્ગો સૌથી rare અને સૌથી મુશ્કેલ ગણાય. એ છેલ્લો બૉલ નંખાય એ પહેલાંની ક્ષણે યુવરાજે મનોમન નક્કી જ કરી લીધું હશે કે છેલ્લો છગ્ગો મારવો જ રહ્યો. એ માટે કેવળ શરીરબળ અને મનોબળ ઉપરાંત કોઈ ત્રીજું પરિબળ ઉમેરાયું હોવું જોઈએ. એ જ ખરું રહસ્ય છે. એને કેટલાક લોકો Flow તરીકે ઓળખાવે છે. અબ્રાહમ મેસ્લો એને Peak experience તરીકે પ્રમાણે છે. એ ચરમ અનુભૂતિ માટે અબ્રાહમ મેસ્લો Metamotivation શબ્દો પ્રયોજે છે. યુવરાજને પણ ખબર ન હોય એવી કોઈ ગેબી મદદ મળી એ નક્કી. એ ક્ષણે દર્શકોને લાગ્યું કે યુવરાજનું બૅટ અર્જુનનું ગાંડીવ બની ગયું!

આજકાલ લોકો સફળ થવાની ઉતાવળમાં હોય છે. સફળ થવાની ઝંખના ક્યારેક રોગની કક્ષાએ પણ પહોંચતી જણાય છે. મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં સૌથી મહત્ત્વનો શબ્દ સફળતા છે. બિઝનેસ-મૅનેજમૅન્ટ લક્ષ્યસિદ્ધિ પર ભાર મૂકે છે. કાફ્કાએ ધનુષ્યમાંથી વછૂટેલા તીરને 'સ્થિર' ગણાવ્યું છે. તીવ્ર ગતિ સાથે છૂટેલું તીર વળી સ્થિર હોઈ શકે? હા, એ તીર સ્થિર છે, કારણ કે એની દિશા કદી બદલાતી નથી. મલ્ટિનેશનલ કંપનીના બૉસ પાસે ટાર્ગેટ હોય છે. એ ટાર્ગેટ ગુરુ દ્રોણે યોજેલી પરીક્ષા વખતે અર્જુનને દેખાતી પક્ષીની ડાબી આંખ જેવું ફોક્સ ધરાવનારું હોય છે. મોટી કંપનીના બૉસ થવાનું સહેલું નથી. તગડા પગાર જેટલું જ તગડું સંકલ્પબળ (volition) ન હોય તો કંપની બીજે દિવસે હાંકી કાઢે. સરકારી નોકરીમાં હોય એવી નિરાંત ખાનગી કંપનીમાં નથી હોતી. પ્રાઇવેટાઇઝેશન સાથે જોડાયેલી તોતિંગ સફળતાનું એ જ ખરું રહસ્ય છે.

સફળ મૅનેજમૅન્ટની કૅમિસ્ટ્રી સમજવામાં મદદરૂપ થાય એવો એક સમાસ આપણને સુભાષચંદ્ર બોઝ પાસેથી મળ્યો છે. તારીખ ૪ જુલાઈ, ૧૯૪૪ના દિવસે સુભાષબાબુએ બર્મા(મ્યાનમાર)માં જે પ્રવચન કર્યું હતું એના યાદગાર શબ્દો સાંભળવા જેવા છે: 'We must have the motive-power that will inspire us to brave deeds and heroic exploits .' એમણે જે 'મોટિવપાવર'ની વાત કરી એને આપણે લક્ષ્ય-ઊર્જા કે અભિપ્રેરણાની ઊર્જા કહી શકીએ. આમ લક્ષ્યસિદ્ધિમાં માનનારા લોકોને નિર્ધારિત લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કર્યા વિના ચેન નથી પડતું. માનવ-ઇતિહાસ આવો મોટિવ-પાવર ધરાવનારા મહાનુભાવોએ કરેલાં પરાક્રમોથી ભરેલો છે. સફળ મૅનેજમૅન્ટની

કૅમિસ્ટ્રીની ઝલક એમના જીવનમાં જોવા મળે છે. નેપોલિયનના શબ્દકોશમાં ‘અશક્ય’ શબ્દ ન હતો.

વિશ્વના આદ્ય મૅનેજમૅન્ટ ગુરુનું નામ કૃષ્ણ છે. એમના જીવનમાં મેટામોટિવેશન જેવું કશુંક અથવા મોટિવ-પાવર અથવા લક્ષ્ય-ઊર્જા આબાદ પ્રગટ થયું. એમનો એજન્ડા સ્પષ્ટ હતો:

(૧) સાધુઓનું (સજ્જનોનું) પરિત્રાણ કરવું (પરિત્રાણાય સાધુનામ્).
(૨) દુર્જનોનો વિનાશ કરવો (વિનાશાય ચ દુષ્કૃતામ્).
(૩) ધર્મની સંસ્થાપના કરવી (ધર્મ-સંસ્થાપનાર્થાય).

આવાં ત્રણ મહાન લક્ષ્યની સિદ્ધિ માટે એમણે મહાભારતના યુદ્ધમાં મૅનેજમૅન્ટ માટે પોતાની ભૂમિકા ભજવી હતી. પાંડવોને કૃષ્ણમાં અપાર શ્રદ્ધા હતી. મહાભારતના યુદ્ધને ક્યારેક મૅનેજમૅન્ટ ઍન્ગલથી જોવાનું રાખીએ તો તરત જણાશે કે મૅનેજમૅન્ટ કન્સલટન્ટ તરીકે કૃષ્ણની સક્રિય ભાગીદારી ન હોય તો પાંડવોનો વિજય થાય એ અશક્ય બાબત હતી. યુદ્ધના દિવસો દરમિયાન નિર્ણય લેવા (decision-making)ની પ્રક્રિયા અત્યંત મહત્ત્વની હોય છે. એક જ ખોટો નિર્ણય બધી બાજી ઊંધી વાળી દઈ શકે છે. એ માટે જે વ્યૂહરચના (strategy) ઘડવી પડે એમાં કેવળ બળ નહીં ચાલે, બુદ્ધિ પણ જોઈએ. કૃષ્ણ એવી વ્યૂહરચનાના માસ્ટર હતા એથી કહ્યું: કૃષ્ણં વંદે જગદ્ગુરુમ્.

માનવ-ઇતિહાસમાં કદાચ પહેલી વાર યોગ સાથે કર્મનું કૌશલ્ય ગીતામાં જોડાયું. કૃષ્ણ અર્જુનને કહે છે: યોગ: કર્મસુ કૌશલમ્. પ્રત્યેક કંપનીના મૅનેજરની ઑફિસમાં આ વિધાન બૉસની ખુરસીની સામેની ભીંત પર વાંચવા મળે એવું થવું જોઈએ. સફળ મૅનેજમૅન્ટનું આનાથી ચડિયાતું સૂત્ર બીજું ન હોઈ શકે. કર્મની કુશળતા વિના ઉત્પાદકતા (પ્રોડક્ટિવિટી) ન જળવાય. કૌશલમ્ શબ્દનાં મૂળિયાં કુશ સુધી પહોંચે છે. કુશ એટલે ઘાસ. રવિશંકર મહારાજ વારંવાર કહેતા કે ઘાસ વાઢતી વખતે આંગળી ન કપાઈ જાય એનું નામ કુશળતા. પ્રત્યેક કર્મ કરતી વખતે આવું કૌશલ્ય જળવાય એનું નામ યોગ. Yoga means proficiency in karma . કર્મ, યોગ અને ગુરુ જેવા શબ્દો હવે અંગ્રેજીમાં સ્વીકારાઈ ચૂક્યા છે. કૃષ્ણ યોગેશ્વર હતા. કંપનીના બૉસ પાસે કટોકટીની ક્ષણોમાં સમત્વ (equanimity) હોવું જરૂરી ગણાય. કૃષ્ણે ગીતામાં કહ્યું: સમત્વ એ જ યોગ ગણાય (સમત્વં યોગ ઉચ્ચતે). બૉસ સમતુલા જાળવે એવો equipoise યાને સમત્વયુક્ત હોવો જોઈએ. એ વાતે વાતે ડગી જાય એવો ઢીલો હોય એ ન ચાલે.

કૃષ્ણ પછી મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ તરીકે વિષ્ણુગુપ્ત ચાણક્યનું સ્મરણ કરવા જેવું છે. મગધ દેશની રાજધાની પાટલીપુત્ર છોડીને કુમારવયનો વિષ્ણુગુપ્ત સેંકડો કિલોમીટર ચાલીને તક્ષશિલા પહોંચે છે અને આચાર્ય બને છે. કૌટિલ્ય (ચાણક્ય)ના અર્થશાસ્ત્રને પંડિત નેહરુ ‘ધ સાયન્સ ઑફ પોલિટી’ તરીકે બિરદાવે છે. એ ચાણક્ય કંઈ સમ્રાટનો નમ્ર સલાહકાર નહોતો. એનું ખરું સ્વરૂપ તો મુદ્રારાક્ષસ નાટકમાં જોવા મળે છે. પ્રશિયામાં કાર્લ વોન ક્લોઝવિટ્ઝ (૧૭૮૦-૧૮૩૧) નામે લશ્કરી નિષ્ણાત થઈ ગયો. એણે કહેલું: ‘યુદ્ધ એટલે અન્ય માર્ગે થતું રાજકારણનું વિસ્તરણ.’ આ વિધાન બહુ જાણીતું બન્યું છે. પંડિત નેહરુ કહે છે કે આ વિધાન સદીઓ પૂર્વે ચાણક્યે પ્રયોજેલું હતું. ચાણક્ય સમગ્ર આર્યાવર્તની એકતાનું શમણું સેવતો હતો. એના સમયમાં એક શબ્દ પ્રચલિત હતો: ‘કંટકશોધન’

અર્થાત્ સપ્રેશન ઑફ ક્રિમિનલ્સ. ચાણક્ય પાસે અપાર સંકલ્પબળ (volition) હતું. સુભાષબાબુનો શબ્દપ્રયોગ યાદ કરીએ તો એની પાસે જબરો 'મોટિવ-પાવર' હતો. એની લક્ષ્ય-ઊર્જા ગજબની હતી. પ્રત્યેક વડાપ્રધાનને એક ચાણક્ય મળવો જોઈએ.

સદીઓ વીતી પછી આપણને સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલ મળ્યા. ગાંધીજીને સરદાર ન મળ્યા હોત તો! ગાંધીજી કહે છે: 'વલ્લભભાઈ મને મળ્યા ન હોત તો જે કામ થયું છે, તે ન જ થાત. એટલો બધો શુભ અનુભવ મને એમનાથી થયો છે.' કાકા કાલેલકર નોંધે છે: 'વલ્લભભાઈએ બતાવેલી કુશળતા જોઈ કેટલાકને એમ લાગે છે કે ગાંધીજી જો વલ્લભભાઈ મારફતે બધું જ કામ લે તો પ્રજા જલદી સમજી જશે.'

ભારતના ભૂતપૂર્વ વડાપ્રધાન શ્રી જગજીવન રામ જ્યારે ૧૯૫૦ના વર્ષમાં લંડન ખાતે લૉર્ડ માઉન્ટબેટનને મળ્યા ત્યારે માઉન્ટબેટને કહેલું: 'એક અખંડ રાષ્ટ્ર બનતાં ભારતને પંદર વર્ષ લાગશે એવું મેં માનેલું, પરંતુ સરદારે એવો ચમત્કાર દસ-બાર મહિનામાં જ કરી બતાવ્યો!' મૅનેજમૅન્ટના વિદ્યાર્થીઓ સરદારની શાસનશૈલીનો ઊંડો અભ્યાસ કરે તો એમને સરદાર સિન્ડ્રમ (સંલક્ષણ) સમજાઈ જશે. સરદારની શાસનશૈલીનાં ચાર સંલક્ષણ આ રહ્યાં:

(૧) વેધક દૃષ્ટિએ પરિસ્થિતિનો કાર્ડિયોગ્રામ મેળવી લેવો.
(૨) બધો વિચાર કર્યા પછી પૂરી મક્કમતાથી સમસ્યાના ઉકેલ અંગે નિર્ણય લેવો.
(૩) નિર્ણય લેવાઈ જાય પછી કોઈ પણ જાતની અવઢવ વિના એ નિર્ણયને પાર પાડવા માટે શક્તિનું છેલ્લું ટીપું વાપરી નાખવું.
(૪) આમ કરતી વખતે દેશના હિતનો જ વિચાર કરવો અને ક્યાંય વ્યક્તિગત સ્વાર્થ વચ્ચે આવવા દેવો નહીં.

આપણા દેશની આજની ભ્રષ્ટ પરિસ્થિતિમાં ચાણક્યના કુળના સમર્થ શાસક સરદાર પટેલની યાદ વારંવાર આવે છે. એમની કુનેહને કારણે દેશના નકશાને આજનો આકાર મળ્યો.

ઊંચો મોટિવ-પાવર કે ઊંચી લક્ષ્ય-ઊર્જા ધરાવનારા મહાનુભાવો પર કેટલાક ખાટા-મીઠા અને કડવા-તૂરા આક્ષેપો સતત થતા રહ્યા છે. થોડાક આક્ષેપ આ રહ્યા:

* એ પોતાનું ધાર્યું કરનારા હોય છે.
* એ કોઈને ખબર ન પડે એમ અંદરથી થોડાક અકરુણ (ruthless) હોય છે.
* એ જબરા ચાલાક હોય છે. ભલભલાને બનાવી જાય છે.
* એ આખાબોલા કે કડવાબોલા હોય છે.
* એમનું સંકલ્પબળ (volition) અત્યંત ઊંચું હોય છે.
* એમની નજર વિજય પર હોય છે.
* એમની નિંદા ઘણી થાય છે અને પ્રશંસા પણ ઘણી થાય છે.
* એ પોચા નથી હોતા અને પોચા સાથીઓને સહન કરવા તૈયાર નથી હોતા.

* ધાર્યું નિશાન પાડવા માટે એ શક્તિનું છેલ્લું ટીપું કામે લગાડનારા હોય છે.
* એ અંતે સફળ થતા હોય છે.

આ દસ આક્ષેપ વાંચીને તમને નરેન્દ્ર મોદી યાદ આવ્યા? જો એમ બન્યું હોય તો એમાં બધો વાંક નરેન્દ્ર મોદીનો છે, તમારો એમાં કોઈ વાંક નથી. શું નરેન્દ્ર મોદી પાસે અખૂટ મોટિવ-પાવર છે ખરો? ઇતિહાસ જ આ પ્રશ્નનો જવાબ આપી શકે. ત્યાં સુધી રાહ જોવી સારી!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



ડહાપણ જાણે છે
કે શું કરવું જોઈએ.
કાર્યકુશળતા જાણે છે
કે તે શી રીતે કરી શકાય
અને સદાચાર તે કરવામાં છે.

અજ્ઞાત

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

વિના સહકાર, નહિ ઉદ્ધાર

કોઈ પણ સંગઠિત સંસ્થા (organization) સહકાર દ્વારા ધંધો કરતી હોય છે. આપણે સામાન્ય ભાષામાં જેને કંપની કહીએ છીએ તેને મૅનેજમૅન્ટની ભાષામાં 'સંગઠિત

સંસ્થા' કહે છે. કંપનીમાં મનુષ્યો એકબીજા સાથે સંકળાય ને સંસ્થાના નક્કી કરેલાં ધ્યેયો પાર પાડે છે. માનો કે તે નિશ્ચિત કાર્ય માટે ભેગો મળતો વ્યક્તિસમૂહ છે. તેમની પાસે કામની આવડત હોય છે, સત્તા હોય છે, સંપત્તિ હોય છે અને લક્ષ્ય હોય છે. તેમણે હળીમળીને, વ્યૂહાત્મક રીતે કામ કરીને આ લક્ષ્ય હાંસલ કરવાનું રહે છે. કઠોપનિષદનો જાણીતો મંત્ર આશ્રમોમાં ભોજન પહેલાં બોલાય છે. આ મંત્ર કંપનીના લક્ષ્યને સમજવામાં આબાદ કામ લાગે તેવો છે:

ॐ सह नाववतु। सह नौ भुनक्तु।
सह वीर्यं करवावहै।
तेजस्वि नावधीतमस्तु मा विद्विषावहै।
ॐ शान्तिः शान्तिः शान्तिः॥

પ્રાર્થનામાં કહ્યું છે:

ભગવાન આપણા બન્નેનું રક્ષણ કરો.
આપણને બન્નેનું સાથે પાલન કરો.
આપણને બન્નેને શક્તિ અને પરાક્રમ આપો.
આપણો અભ્યાસ તેજસ્વી નીવડો!
આપણે એકબીજાનો દ્વેષ ન કરીએ.
ૐ શાંતિ, શાંતિ, શાંતિ.

આ શ્લોકનો અર્થપૂર્ણ અભ્યાસ કરીએ તો તેમાં બૉસ અને કર્મચારી બંને સાથે મળીને કંપનીને આગળ શી રીતે લાવી શકે તેનો પૂરો અભ્યાસક્રમ છે. આપણે પશ્ચિમથી ખૂબ પ્રભાવિત થયેલાં છીએ. ત્યાંની ઘણીબધી થિયરીઓ અભ્યાસપૂર્ણ અને વ્યવસ્થિત વિશ્લેષણ કરીને બનાવેલી છે. આપણે ત્યાં પણ વેદ, ઉપનિષદમાં અનેક વિચાર-રત્નો છુપાયેલાં છે. આ મંત્રનું અર્થઘટન કરતાં એવું લાગે કે સંગઠિત સંસ્થાઓ કર્મચારીની મદદ વડે બંનેનાં હિતોનું રક્ષણ કરવા માટે એક સાથે કામ કરે, તો કંપનીના લક્ષ્યને હાંસલ કરી શકે. ઋગ્વેદમાં મનુષ્યના હાથનો મહિમા થયો છે. ઋષિ કહે છે:

આ મારો હાથ ભગવાન છે,
અરે, એ તો ભગવાનથી પણ શ્રેષ્ઠ છે.

મૅનેજમૅન્ટના વિદ્યાર્થીઓને અને પ્રાધ્યાપકોને ખાસ કહેવું છે કે આપણી પરંપરામાં રહેલા પુરાતન શાણપણને ન ભૂલે.

૨૯ ઇકૉનૉમિક્સ કે ઇગૉનૉમિક્સ?

અર્થશાસ્ત્રનો વિકાસ સ્વાર્થશાસ્ત્રના વિકાસની સાથે સાથે થતો રહ્યો છે. ખેડૂત અનાજ પેદા કરે છે. વાણિયો એ અનાજ ખરીદે છે. ખેડૂત અનાજની ચિંતા સેવે છે. વાણિયો પૈસાની ચિંતા સેવે છે. ખેડૂત પાસે સ્માર્ટનેસ નથી હોતી, વાણિયા પાસે જબરી સ્માર્ટનેસ હોય છે. સ્વાર્થશાસ્ત્ર અને સ્માર્ટનેસ વચ્ચેનો સંબંધ ઘણો જૂનો છે. જેમને પટુતા શીખવવી ન પડે એવાં સંતાનોને મોરનાં ઈંડાં કહેવાનો રિવાજ શરૂ થયો. લોહીમાં લુચ્ચાઈ વણાઈ જાય ત્યારે લોકો કહે છે કે ફલાણો માણસ સ્માર્ટ છે. કવિ કાલિદાસે ‘શાકુંતલ’માં શીખવવી પડે તેવી પટુતા માટે શબ્દો પ્રયોજ્યા: ‘અશિક્ષિત પટુત્વમ્.’

સભ્યતાનો વિકાસ પણ સ્વાર્થશાસ્ત્રના વિકાસના સમાંતરે થતો જણાય છે. બધું જાણે ખેડૂત ભણીથી વાણિયા ભણી આગળ વધતું રહે છે. આદિવાસીઓ પણ ધીરે ધીરે વાણિયાવૃત્તિ ભણી ‘આગળ વધતા’ જણાય છે. બે પ્રેમીઓ પણ ક્યારેક ચાલાકીપૂર્વક પ્રેમ કરતાં હોય છે. ગોપીઓ કૃષ્ણની વાંસળીના સૂરથી મુગ્ધ બનતી. હવે મુગ્ધ થવા માટેનાં પરિબળો બદલાયાં છે. મુગ્ધતામાં પણ ગણતરી ઘૂસી જતી જણાય છે. ગોકુળની માખણચોરીમાં પણ ચોરી કરતાં મુગ્ધતા વધારે હતી. સ્વાર્થશાસ્ત્રનો વિકાસ થયો એટલે મુગ્ધ માખણચોરીની જગ્યાએ લુચ્ચી દાણચોરી ગોઠવાઈ ગઈ.

જ્યાં ચાલાકીની જરૂર ન હોય ત્યાં પણ માણસ ચાલાકી બતાવતો થયો છે. જ્યાં જૂઠું બોલવાથી કોઈ જ ફાયદો ન હોય ત્યાં પણ એ કેવળ ટેવપૂર્વક જૂઠું બોલતો થયો છે. સામા માણસને ઉલ્લુ બનાવવાની મજા લૂંટવા માટે માણસે ખૂબ જ નીચી કક્ષાએ ઊતરી જવું પડે છે. માણસ-માણસ વચ્ચે લાગણીનો સંબંધ હોય ત્યારે માણસાઈની ક્યારીમાં પ્રેમનું પુષ્પ ખીલતું જણાય છે. એરિક બર્નનું પુસ્તક ‘ગેમ્સ પીપલ પ્લે’ જાણીતું છે. એમાં માણસ-માણસ વચ્ચે ચાલતી ચાલાકીની પ્રચ્છન્ન રમતોની વાત મનોવિજ્ઞાનની છાયામાં થઈ છે. સ્વાર્થશાસ્ત્ર એટલે માનવસંબંધોમાં અંદર અંદર ચાલતી છાનીછપની રમતોનું શાસ્ત્ર. રાસલીલાની મસ્તીને બદલે મેલીવિદ્યાની પીડા વેઠી રહેલો માણસ લેવડદેવડમાં જ આયખું પૂરું કરે છે. સુરતમાં એક દુકાનનું નામ હતું: ‘ગીવ ઍન્ડ ટેઇક સ્ટોર.’ વડોદરામાં એક દુકાનનું નામ છે: ‘કૅશ ઍન્ડ કૅરી.’ પટેલ ધીરેધીરે વાણિયો બનતો જાય છે. ધીરે ધીરે વિશ્વની પ્રજા વાણિયાની વંશજ બની રહી છે. વાણિયા હોવું એ કોઈ કોમનો ઇજારો નથી. આપણને સૌને વાણિયો આભડી ગયો છે.

આજના જમાનાનું સૌથી મોટું પરાક્રમ કયું? પોતાની અંદર સતત સળવળતા વાણિયાને સખણો રાખીને કોઈ પણ જાતની ગણતરીથી પર એવો એકાદ સંબંધ પામવો, એ એવરેસ્ટના આરોહણ કરતાંય મોટું પરાક્રમ છે. ક્યાંક આવો સંબંધ પાંગરે ત્યારે લોકો માટે એ લગભગ અસહ્ય કેમ બની જાય છે? જેઓ આવા ઉદાત્ત સંબંધથી વંચિત હોય તેઓ બેમાંથી એક જણને વ્યવહારુ સલાહ આપે છે અને કહે છે: ‘તને આમાં શું મળે?’ કવિ પ્રીતમે આ પ્રશ્નનો જવાબ આપતાં લખ્યું:

‘પ્રેમપંથ પાવકની જ્વાળા

ભાળી પાછા ભાગે જોને;
માંહી પડ્યા તે મહાસુખ માણે
દેખનારા દાઝે જોને.’

ગણતરીથી પર એવા મધુર સંબંધને લોકો ધાર્મિક ઘટના નથી ગણતા. અહીં જ કહેવાતા ધર્મો સદીઓથી માર ખાતા રહ્યા છે. પ્રીતમની પંક્તિઓનો મર્મ પ્રેમીઓને સમજાય છે. ક્યારેક બેમાંથી એકને સમજાય છે અને તોય ગાડું ગબડે છે.

ગીતામાં અઢારમા અધ્યાયમાં એક મોટો વિરોધાભાસ જોવા મળે છે. લાંબી મથામણને અંતે કૃષ્ણ અર્જુનને કહે છે: ‘યથેચ્છસિ તથા કુરુ.’ તું તારી ઇચ્છા મુજબ કર. આવું કહેનારા કૃષ્ણ આપણને વ્યક્તિસ્વાતંત્ર્યના સમર્થક હોય તેવા જણાય છે. Democracy and free will are close relatives . આવા ડેમોક્રેટિક કૃષ્ણ કોને ના ગમે? બાપે સંતાનને બધી સમજાવટને અંતે કહેવું જોઈએ: યથેચ્છસિ તથા કુરુ. પતિએ પત્નીને અને પત્નીએ પતિને ચર્ચાને અંતે અચૂક કહેવું જોઈએ: યથેચ્છસિ તથા કુરુ. આવું કહેવામાં મૈત્રીનું અભિવાદન છે અને વ્યક્તિતાનું સન્માન છે. બીજાઓ સાથે વ્યવહાર રાખવાની આ જ ખરી રીત છે. શંકરાચાર્ય સાચું કહી ગયા: બુદ્ધિ વિકસે ત્યારે અનાગ્રહ કેળવાય (બુદ્ધેઃ ફલમ્ અનાગ્રહઃ). સામા માણસ પર વિચાર કે સંબંધ કે હુકમ લાદવો તે પણ અત્યાચાર છે. કૃષ્ણ અર્જુનને સંપૂર્ણ છૂટ આપે તેમાં લોકતંત્રને છાજે એવા વલણનો મંગલ ધ્વનિ સંભળાય છે. આવા સુંદર શબ્દો કહીને બે જ શ્લોક પછીના શ્લોકમાં કૃષ્ણ સાવ જુદું વલણ અપનાવીને અર્જુનને સ્પષ્ટ આદેશ આપે છે: ‘સર્વધર્માન્ પરિત્યજ્ય મામેકં શરણં વ્રજ.’ સાદી ભાષામાં જાણે કૃષ્ણ કહે છે: ‘બધી માથાકૂટ છોડ અને હું કહું તે પ્રમાણે કરવા માંડ.’ આવું કહેવામાં સરમુખત્યારશાહીની ગંધ આવતી જણાય, પરંતુ વાત જરા જુદી છે. લોકતંત્ર કરતાંય પ્રેમતંત્ર મૂઠી ઊંચેરી ઘટના છે. ડેમોક્રસી કરતાંય લવોક્રસી મહાન છે. સાચકલા સંબંધમાં સરમુખત્યારશાહી નથી હોતી, પ્રેમશાહી હોય છે. કૃષ્ણ અર્જુનને બેહદ પ્રેમ કરે છે. એવો ઉત્કટ પ્રેમ હોય ત્યારે જ કહી શકાય: ‘મામેકં શરણં વ્રજ.’ બીજાઓને કદાચ આવા વિધાનમાં જોહુકમી જણાય; બાકી કૃષ્ણના આદેશમાં પ્રેમની છલોછલતા પ્રગટ થઈ છે.

અર્થશાસ્ત્રીઓને કે સ્વાર્થશાસ્ત્રીઓને પ્રેમશાસ્ત્રની વાતો ઝટ નથી સમજાતી. લગભગ બે સૈકાઓ પહેલાં એડમ સ્મિથને સમજાયું કે અંગત સલામતી જાળવવાની માણસની પ્રબળ ઝંખના જ મૂડીવાદનું પ્રેરક બળ છે. એણે એમ પણ કહ્યું કે પોતાનું હિત જોનાર વ્યક્તિ કોઈ અદૃશ્ય હાથ વડે દોરાઈને કોઈ ઇરાદા વગર જ સમાજના હિતનું રક્ષણ કરશે. કમનસીબે મૂડીવાદી સમાજમાં સ્મિથ કહે તેવું નથી બન્યું. પીટર રસેલ પોતાના પુસ્તક ‘ધ ગ્લોબલ બ્રેઇન’માં લખે છે: ‘I versus it, approach to the world, characterized in western culture is humanity versus nature .’ ટૂંકમાં બને છે એવું કે ‘હું’ની સામે બાકીનું બધું પદાર્થમય બની જાય છે. પછી તો બીજો માણસ એટલે પદાર્થ. પીટરે આવા અહંકારયુક્ત સ્વાર્થશાસ્ત્ર માટે શબ્દ પ્રયોજ્યો: EGONOMICS . એનું સૂત્ર છે: ‘I versus you .’ વ્યક્તિતાને બદલે પદાર્થતા જ અગત્યની બની જાય, ત્યારે બીજી વ્યક્તિ લગભગ ચીજ બની જાય. માનવસંબંધનું કાળજું એક વાતમાં રહેલું છે. આપણે વસ્તુઓને વાપરતાં અને માણસોને પ્રેમ કરતાં શીખવાને બદલે માણસોને વાપરીએ છીએ અને વસ્તુઓને પ્રેમ કરીએ છીએ.

પરિણામે ઘરની જીવંત કામવાળી કરતાંય સોફાસેટ વધારે મહત્ત્વનો બની રહે છે. આવા વ્યવહારનું સ્વાર્થશાસ્ત્ર એટલે ઇગોનૉમિક્સ. આપણી ભીતર બેઠેલો વાણિયો સ્માર્ટ બને ત્યારે પ્રેમનો પત્તો નથી લાગતો. અમેરિકા જેવો દેશ જાણે મૂર્તિમંત વાણિયો બની ગયો છે. ત્યાં માર્કેટની જ બોલબાલા હોવાની; જીવનની નહીં.

દુનિયા સરમુખત્યારશાહી તરફથી ધીરેધીરે માંડ લોકશાહીના પાદર સુધી આવી છે. આટલું અંતર કાપવામાં સદીઓ વીતી ગઈ. ઘરનો નોકર ઘરધણીને ‘માલિક’ કહે ત્યારે નોકર લગભગ વસ્તુ બની જાય છે. માલિકી વસ્તુની હોઈ શકે; બીજા માણસની નહીં. તેથી અબ્રાહમ લિંકને કહેલું: ‘As I would not be a slave, I would not be a master .’ મને ગુલામ બનવાનું ન ગમે તેથી હું માલિક પણ નહીં બનું. બીજો માણસ મિત્ર હોઈ શકે, અમિત્ર હોઈ શકે, પણ ગુલામ ન હોઈ શકે. હું કોઈનો ગુલામ નહીં, એ તો મારા સ્વરાજ્યનો પૂર્વાર્ધ છે. મારો કોઈ ગુલામ નહીં એ મારા જ સ્વરાજ્યનો ઉત્તરાર્ધ છે. હું કોઈથી ભય ન પામું એ તો અભયવ્રતનો પૂર્વાર્ધ છે. મારાથી કોઈ ભય ન પામે, એ અભયવ્રતનો ઉત્તરાર્ધ છે. ગુલામનું જ નહીં, એના માલિકનું સ્વરાજ્ય પણ ખોરવાય છે; ખોટકાય છે. કોણ આઝાદ? આઝાદ થવું એટલે શું?

પાકિસ્તાનની ઘોરી મિસાઇલ ક્યારે પણ ભારત પર ત્રાટકવાની નથી. ભારતની પૃથ્વી મિસાઇલ પાકિસ્તાન પર નહીં ત્રાટકે. ખાતરી રાખજો. બે કૂતરા સામસામે ભસતા રહે છે, ઝટ લડવા માંડતા નથી. મિસાઇલ છોડવાની ગુસ્તાખી કરનારને ખબર છે કે સામેથી મિસાઇલ છૂટવા લાગે તો વસતિનો કચ્ચરઘાણ વળી જાય. સુરતીઓની એક ખાસિયત જાણીતી છે. તેઓ ગાળાગાળીથી વાત પતી જતી હોય, તો મારામારી નથી કરતા. એક જમાનામાં સુરતની લિબર્ટી હોટેલમાં આઇસક્રીમ મળતું, જેનું નામ ‘મારામારી’ હતું. ઠંડું યુદ્ધ એટલે ‘મારામારી’ આઇસક્રીમ!

છેલ્લા એક અઠવાડિયામાં તમારાં આંખ-કાનમાં કયા કયા શબ્દો વારંવાર ઠલવાયા તેનો વિચાર કરી જુઓ. ટીવીના પડદા પરથી આપણા ઓરડામાં થોડાક શબ્દો મિસાઇલ બનીને ત્રાટક્યા: કોકાકોલા, પેપ્સીકોલા, પાન પરાગ, વિપુલ, રેઇન-બો, રેમન્ડ, સેજલ (સાડીઓ), પેન્ટિન, લક્સ, વીડિયોકોન, નિરમા, રફ ઍન્ડ ટફ ઇત્યાદિ. ક્રિકેટના દડા સાથે આજકાલ ટીવીના પડદા પરથી છૂટથી સૌથી પાવરફુલ મિસાઇલનું નામ કોકાકોલા છે. ઘોરી મિસાઇલ તો એની આગળ કોઈ જ વિસાતમાં નથી. હવે મહંમદ ગઝનવી સોમનાથને લૂંટવા નથી આવવાનો. હવે કોકાકોલા મિસાઇલ પ્રત્યેક ઘરમાં ત્રાટકે છે. તરસ લાગે ત્યારે પીવાનું મન થાય તેનું નામ પાણી. તરસ ન લાગી હોય તોય પીવાની લાલચ થાય તેનું નામ કોકાકોલા. બધો જાદુ જાહેરાતના આક્રમણનો. ટીવી દ્વારા ઠલવાતી જાહેરાતો આપણને સતત કહેતી રહે છે: બીજું બધું કરજો, પણ વિચારવાનું રાખશો નહીં. સૂત્ર સાંભળવા મળે છે: ‘ઇટ ક્રિકેટ, સ્લીપ ક્રિકેટ, ડ્રિંક ઓન્લી કોકાકોલા.’ સન ૧૯૩૨ના અરસામાં આલ્ડસ હક્સ્લીએ નિદ્રા-શિક્ષણ(hypnopaedia)ની વાત કરેલી. બ્રેઇન-વૉશિંગ દ્વારા માણસને ધારેલા વિચાર તરફ વાળવામાં આવે તે માટે કેમિકલ પર્સ્યુએશનની યુક્તિ પણ વપરાઈ શકે. બ્રેઇન-વૉશિંગ કેટલું શીતળ અને કેટલું મનોહર!

કોકાકોલા સામે કોઈ દુશ્મનાવટ નથી. એ તો એક પ્રતીક છે. માર્કેટનું આક્રમણ કોમળ હોય છે. એને કારણે ઘરે ઘરે ખર્ચ-સંસ્કાર પેદા થાય છે. સાચી આવક ખોટા ખર્ચને ન વેઠી શકે ત્યારે મધ્યમ વર્ગનો માનવી વધારાની આવક શોધે છે. એ શોધ ભારત આવવા નીકળેલા કોલંબસની સાહસયાત્રા જેવી છે. કોલંબસ ભારત પહોંચવાને બદલે અમેરિકા

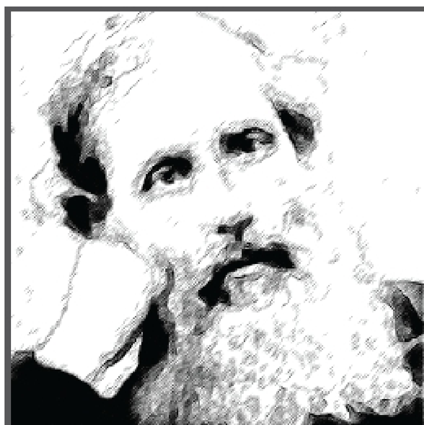
પહોંચી ગયેલો. મધ્યમ વર્ગનો માનવી નવી આવકની શોધમાં ભ્રષ્ટાચારના લાંચપ્રદેશમાં પહોંચી જાય છે. આકર્ષક જાહેરાતો બાળકો અને ગૃહિણીઓને ખાસ નિશાન (શિકાર) બનાવે છે. જેના વગર કશુંય ન અટકે તે ચીજ રાતોરાત જરૂરિયાતની ચીજ બની જાય છે. ધીરે ધીરે પગાર ગૌણ બની જાય છે. પત્નીના હાથમાં રૂપિયાની નોટનું બંડલ મૂકીને કહેવામાં આવે છે: ‘આ ઉપલક રકમને પહેલાં ખર્ચવાની છે.’ આપણો દેશ આજકાલ ‘ઉપલક’ રકમના અત્યાચારો વેઠી રહ્યો છે. અત્યાચાર ગરીબો પર જ થાય છે. હરામની કમાણી સાવકી માતા છે. સગી માતા ખરી કમાણી છે. બે નંબરની કમાણી, બે નંબરની જરૂરિયાતો, બે નંબરની ખરીદી અને બે નંબરનું જીવન!

બાળકો બગડે તે પહેલાં પાળ બાંધવાની છે. બાપ ધૃતરાષ્ટ્ર બની જાય છે અને મા ગાંધારી બનીને આંખે પાટા બાંધે છે. આજનો દુર્યોધન ખોટા ખર્ચા કરવામાં માબાપને ગાંઠતો નથી. પ્રત્યેક સંતાન માતાપિતાના લાડ-પ્યારનું હકદાર છે. એમને ‘ના’ સ્વીકારવાની ટેવ જ ન હોય એ જોખમકારક છે. એમની માગણીઓ વધી પડે ત્યારે બ્રેક મારવામાં થતી કરકસર ઘરડાંઘર સુધી તાણી જનારી છે. ટીવી બાળકોને બહેકાવે છે, કારણ કે એમના આરાધ્ય દેવો જેવા ક્રિકેટરો કે અભિનેતાઓ અમુકતમુક ચીજોની ભલામણ કરે છે. બગડવા માટેની બધી જ અનુકૂળતાઓ હાથવગી છે. ટીવી પર એક પણ મિનિટ એવી નથી જતી જ્યારે કોઈ ને કોઈ રીતે સેક્સનું આક્રમણ ન થયું હોય. બાળકોનો કોઈ જ વાંક નથી. માબાપ પણ લાચાર છે. ખોટા ખર્ચથી બચ્યા વગર ખોટી કમાણીથી બચવાનું શક્ય જ નથી. કોકાકોલા કલ્ચર પ્રત્યેક ઘરને પજવે છે.

સમજુ માબાપ શું કરી શકે? હરામની કમાણી પ્રત્યેની સૂગ લગભગ ખતમ થવા આવી છે. આવી કાળી કમાણી ટાળનાર વ્યક્તિ મૂર્ખ ગણાય છે. પત્ની પણ એવા મૂર્ખ પતિની મશ્કરી કરે છે. પત્નીની વિનવણીને કારણે અશ્વત્થામાના પિતા દ્રોણ રાજા દ્રુપદના મહેલ પર ગયા અને અપમાનિત થયા. એ જ રીતે સુદામાની પત્નીથી ભૂખે મરતાં સંતાનોનું દુ:ખ જોયું ન ગયું તેથી સુદામાને એણે કૃષ્ણને ત્યાં દ્વારકા મોકલેલા. હવે દ્રોણાચાર્ય ટ્યૂશન કરીને પૈસા રળી લે છે. સુદામા દ્વારકા જવાને બદલે રુશવત લે છે અને પત્નીને રાજી કરે છે.

રુશવતખોરી કરવામાં પણ માણસનો અહંકાર જ કામે લાગતો હોય છે. પરિણામે જે બ્લૅક મની પરિવારમાં ઊછળતાં થાય છે તે શૉપિંગ નામની ગટરમાં વહેતા થાય છે. રુશવતખોરીમાં રહેલું ‘ઇગોનોમિક્સ’ પણ ભ્રષ્ટાચારને શિષ્ટાચારમાં ફેરવી નાખનારું હોય છે.

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



બધી છેતરપિંડીમાં
ગુપ્તતા રહેલી હોય છે,
પરંતુ બધી ગુપ્તતા
છેતરપિંડી માટે નથી હોતી.

સિસેલા બોક
(સ્વેડિશ-અમેરિકન ફિલસૂફ)

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

પંડિત નેહરુ અને તાતાની કેરી



'હું તમને થોડીક તકલીફ આપવા માગું છું.
મારે માઉન્ટ બેટન્સ માટે
કેરીનું પાર્સલ (લંડન) લઈ જવું છે.
હું ધારું છું કે
સારી હાફૂસ કેરી
હું જાઉં ત્યારે લઈ જવા માટે તમે મંગાવી શકશો.
મારે લગેજનો ભાર બહુ વધારવો નથી,

એટલે વધારે કેરી આપશો નહીં.' *

જવાહરલાલ નેહરુ
[નોંધ: પંડિત નેહરુએ લંડન જતી વખતે લખેલો આ પત્ર જે.આર.ડી. તાતાને તા. ૪-૪-૧૯૪૯ના દિવસે મળ્યો હતો.]

* પંડિત નેહરુ સમાજવાદના આદર્શમાં રંગાયેલા વડાપ્રધાન હતા. તેઓ મૂડીવાદના વિરોધી હતા. એમના સંબંધો તાતા અને બિરલા જેવા મૂડીપતિઓ સાથે મીઠા હતા. સરદાર પટેલ અંગે નેહરુએ ટકોર કરેલી કે: સરદાર બિરલાના પ્રભાવમાં છે. સરદારના ગયા પછી નેહરુ અને બિરલા વચ્ચેના સંબંધો મીઠા બની ગયા હતા. 'બ્લિટ્ઝ'ના તંત્રી આર. કે. કરંજિયા સામે બદનક્ષીનો આરોપ મુકાયો અને મામલો કોર્ટમાં ગયો ત્યારે કરંજિયા નેહરુ પાસે ગયા અને આર્થિક મદદ માટે વિનંતી કરી. એક બપોરે કરંજિયાને ત્યાં કોઈ રૂપિયા પચીસ હજારની રકમ મૂકી ગયું! કરંજિયા બહાર હતા. એ રકમ આપી જનાર એસ. કે. પાટીલ હતા અને એ રકમ નેહરુના કહેવાથી બિરલાએ મોકલાવી હતી. મૂડીવાદની નિંદા કરવાની એ જમાનામાં ફૅશન હતી. સમાજવાદના બલૂનમાં કાણાં પડેલાં હતાં.

૩૦ અક્કલ મેડમ ગરીબી દૂર કરશે

નિરાશાવાદી બનવા માટે પૂરતાં કારણો છે. ભારતનો ઉદય ક્યારે થશે? સ્વચ્છ, સ્વસ્થ અને શાંત સમાજનું નિર્માણ દેશમાં ક્યારે થશે? આવતાં પચાસ વર્ષ પછી પણ આપણે રોગમુક્ત, અજ્ઞાનમુક્ત, ભીડમુક્ત, ગરીબીમુક્ત અને આતંકવાદમુક્ત ભારત જોવા પામશું ખરાં? આ પ્રશ્નોના જવાબ ઝટ જડતા નથી. રાજકારણીઓ સુધરે તેમ નથી. પ્રજા જાગે તેમ નથી. ભીડ ઘટે તેમ નથી. ભૂખ સંતોષાય તેમ નથી. પરિણામે દેશનો ઉદ્ધાર થાય તેમ નથી. રામ રામ ભજો!

દેશની ખરી સંપત્તિ ક્યાં છુપાયેલી છે? એ સંપત્તિ માનવીના મસ્તિષ્કમાં સંતાયેલી છે. વાતવાતમાં લોકો એ સંપત્તિ માટે 'અક્કલ' શબ્દ વાપરે છે. જેમ સૌથી મૂલ્યવાન યુરેનિયમ ધરતીમાં સંતાયેલું હોય છે, તેમ અક્કલ જેવી મૂલ્યવાન જણસ માણસની ખોપરીમાં આવેલા દેશી ચીકુ જેવડા મગજમાં પડી રહે છે. આ પૃથ્વીની સિકલ ફરી ગઈ તેમાં ખરેખરો ફાળો અક્કલ મેડમનો છે. અક્કલ મેડમ ગરીબી દૂર કરશે.

પૃથ્વી પર ચક્ર ન હતું. કોઈ 'ચક્રમ'ની અક્કલ કામે લાગી અને ચક્રની શોધ થઈ. પૃથ્વી પર રેલવે ન હતી. કોઈની અક્કલ કામે લાગી અને સ્ટીમ એન્જિનની શોધ થઈ. પૃથ્વી પર વિદ્યુત ન હતી. અક્કલ મેડમને કારણે આજે ગામેગામ વીજળીના દીવા! અક્કલ મેડમને કારણે પૃથ્વી પર ટેલિફોન, ટેલેક્સ, ફેક્સ, ઝેરોક્ષ, કમ્પ્યૂટર, ઇન્ટરનેટ અને ઇ-મેલ જેવા કેટલાય ચમત્કારો વરસી પડ્યા! અક્કલ મેડમની કૃપાથી માણસ વિમાનમાં ઊડતો થયો અને રૉકેટમાં બેસીને અવકાશયાત્રા કરતો થયો. વાતનો સાર એટલો કે મનુષ્યની અક્કલ કામે લાગે ત્યારે ગરીબી ઊભી પૂંછડીએ ભાગી છૂટે છે. અલ્લાદીન પાસે જાદુઈ ચિરાગ હતો અને આજ્ઞાંકિત 'ચિરાગે જીન' હતો. ચિરાગ ઘસો ત્યાં શક્તિશાળી જીન પ્રગટ થાય. લગભગ એ જ રીતે મગજ ઘસો ત્યાં અક્કલ મેડમ પ્રગટ થાય. અક્કલ મેડમના શબ્દકોશમાં અશક્ય શબ્દ નથી હોતો.

એક દાખલો આ રહ્યો. મહારાષ્ટ્ર સરકારના પાણી-પુરવઠા ખાતાએ એક તુક્કો લડાવ્યો છે. તુક્કામાં તર્ક છે. તર્કમાં અક્કલ છે અને અક્કલમાં સમસ્યાનું નિરાકરણ છે. વીસ લિટર શુદ્ધ પાણીની બરણી માત્ર પાંચ રૂપિયામાં મળે ખરી? એ શુદ્ધ પાણી ઝૂંપડપટ્ટીમાં વસનારા લાખો નાગરિકોને મળે તો જાદુ થાય તેમ છે. ઘણાખરા રોગો અસ્વચ્છ પાણીને કારણે પેદા થતા હોય છે. આટલું સસ્તું શુદ્ધ પાણી મળે તેના પૈસા ક્યાંથી આવશે? સરકાર એક લિટરની બૉટલ પર એક રૂપિયો સરચાર્જ લેશે તેમાંથી રૂપિયા ૮૦૦ કરોડ પ્રાપ્ત થશે. આમ થોડીક અક્કલ ચલાવવામાં આવે તેથી સ્લમ વિસ્તારોમાં પાણીજન્ય રોગોનું પ્રમાણ ખાસું ઘટી જશે. દેશમાં અક્કલનો દુકાળ નથી.

જાણીતો મનોવિજ્ઞાની બી. એફ. સ્કિનર હાર્વર્ડમાં પ્રોફેસર હતો. એમની સાથે મારે પત્રવ્યવહાર પણ થયો હતો. તેમણે દુનિયાને એક નવો શબ્દપ્રયોગ આપ્યો હતો: 'Technology of Behaviour .' વર્તનની ટૅક્નૉલૉજીને પરિણામે જે પરિવર્તન આવે તે માનવજાતને ઉપકારક બની શકે. એક જ ઉદાહરણ પ્રસ્તુત છે. વડોદરામાં અસંખ્ય બહુમાળી મકાનો બંધાતાં જ રહે છે અને પંચમહાલના મામાઓ મજૂર તરીકે કામ કરતા

હોય છે. રાતે ફૂટપાથ પર સૂતેલા એ પરિવારો મોટી મચ્છરદાનીમાં સૂતેલા હોય છે. આ થઈ વર્તનની ટૅક્નૉલૉજી. એક ગરીબ મજૂરને ચોમાસામાં મચ્છરને કારણે મેલેરિયા થાય અને ટાઢ વાગે ત્યારે તાવનો ઉપાય કરવાનો ખર્ચ રૂપિયા ત્રણસો જેટલો થાય છે. ગરીબને માંદા પડવાનો વૈભવ ન પોસાય. જેટલા દિવસ કામના પડે તેટલી આવક જાય અને સામેથી ખર્ચ થાય! ગરીબને ઉકાળેલું પાણી પીવાની ટેવ પડે અને વળી મચ્છરદાનીમાં સૂવાની ટેવ પડે તો દવાનું બિલ ટળી જાય. વર્તનની ટૅક્નૉલૉજીનો ખરો સંબંધ શિક્ષણ સાથે છે. શિક્ષણ એક જ કામ કરે છે. એ માણસની અક્કલને કામે લગાડે છે. અભણ માણસને અક્કલ વિનાનો ગણવાની ગુસ્તાખી કરવા જેવી નથી.

એક સુંદર પુસ્તક વાંચવાનું બન્યું. નીલેશ મિશ્રા અને ઝરા મુરાઉ દ્વારા સંપાદિત થયેલા પુસ્તકનું મથાળું છે: Inspired India: Ideas to Transform a Nation . એનું આમુખ આપણા ભૂતપૂર્વ રાષ્ટ્રપતિ ડૉ. એ. પી. જે. અબ્દુલ કલામે લખ્યું છે. પુસ્તકમાં પાને પાને એવાં ઉદાહરણો આપવામાં આવ્યાં છે, જે વાંચીને ભારત અંગેની સઘળી નિરાશા ખરી પડે. જીવનનાં બધાં ક્ષેત્રોને પુસ્તકમાં આવરી લેવામાં આવ્યાં છે: આરોગ્ય, શાસન-વ્યવસ્થા, શિક્ષણ, ઇન્ફર્મેશન ટૅક્નૉલૉજી, શહેરોનું નવનિર્માણ, અર્થશાસ્ત્ર, આતંકવાદ, ગ્રીન વિકાસ, ન્યાયતંત્ર, માર્ગ-સલામતી, કાયદો-વ્યવસ્થા ઇત્યાદિ. પ્રત્યેક ક્ષેત્રમાં કેવા કેવા નવવિચારો (innovations) અજમાવવામાં આવ્યા અને કેવાં રૂડાં પરિણામો પ્રાપ્ત થયાં તેની વાતો લઈને આ પુસ્તક આવ્યું છે. લોકજાગ્રતિનો જાદુ કેવો હોઈ શકે તેનો ખ્યાલ આવે એવી અઢળક સામગ્રી આ પુસ્તકના પાને પાને પથરાયેલી છે. ઝરા ઉમરાવે રજૂ કરેલું એક સમીકરણ આ રહ્યું:

Internet + Imagination = A New Life

આરોગ્યના ક્ષેત્રમાં આજે કેવળ અરાજકતા પ્રવર્તે છે. લગભગ ૨૫ ટકા જેટલા લોકો મેડિકલ સેવા લેતા જ નથી, કારણ કે તેમને એ સેવા પોસાય તેમ નથી. એક અબજથી વધારે વસ્તી ધરાવતા ભારતમાં હૉસ્પિટલનો ખર્ચ ગ્રામવિસ્તારોમાં દેવું વધારનારો છે. ગરીબ માણસને હૉસ્પિટલનાં પગથિયાં ચડતી વખતે કેટલી મૂંઝવણ થતી હશે? એની સાથે કોણ વાત કરે? કોણ એને સાચો માર્ગ બતાવે? એની પાસે વિકરાળ ખર્ચની રકમ ક્યાંથી હોય?

હવે સાંભળો એક એવી વાત જેમાં ઉપરના બધા પ્રશ્નોનો જવાબ મળી જાય છે. આ વાર્તા બેંગલોરથી ઉત્તરે ૬૦ કિલોમિટર છેટે આવેલા વિજયપુરા ગામના પેઇન્ટર ઉમેશ નારાયણપ્પાની છે. એણે ટેલિફોન (કોલ સેન્ટર) પર અશ્વિની નામની છોકરીનો અવાજ સાંભળ્યો. એ અવાજ ગમી ગયો તેથી ઉમેશે વારંવાર ફોન કર્યા. બંને વચ્ચે પ્રેમ જાગ્યો અને લગ્ન થઈ ગયાં. બંનેને એક દીકરો મળ્યો. નિયતિનો ખેલ તો જુઓ! ઉમેશની પીઠના ભાગમાં પીડા રહેતી હતી, પણ તે એટલી હદે વણસી કે ૧૨ જેટલી હૉસ્પિટલોમાં રખડ્યા પછી કહેવામાં આવ્યું: હૃદય અને કિડની વચ્ચેની ધમનીમાં પરપોટા જેવું છે તેથી મૃત્યુ નક્કી છે. ઑપરેશન કરવું હોય તો રૂપિયા સાડા ચાર લાખ જોઈએ. ઉમેશ-અશ્વિની હચમચી ગયાં!

કોઈકે સલાહ આપી: ‘તમે બેંગલોરની બહાર આવેલી બિનખર્ચાળ હૉસ્પિટલમાં દાખલ થઈ જાવ. એનું નામ છે: **‘નારાયણ હૃદયાલય.’** એમાં આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાની ઉત્તમ સારવાર લાખો ભારતવાસીઓ પામે છે. ઉમેશ અને અશ્વિની ત્યાં આશાભેર પહોંચી ગયાં. નારાયણ હૃદયાલયના ડૉક્ટરોએ હૃદય અને કિડનીની સર્જરી કરી અને

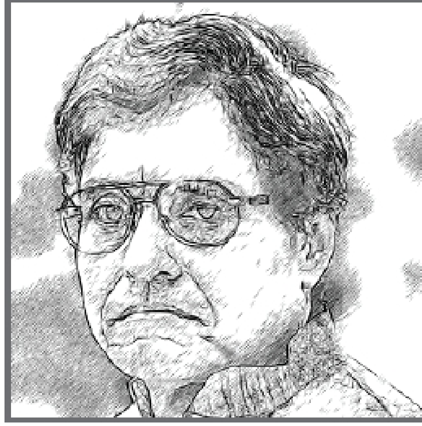
ઉમેશની જિંદગી બચાવી લીધી. ખર્ચ કેટલો થયો તે જાણવું છે? માત્ર રૂપિયા ૬૦ હજાર! એ ખર્ચ પણ યશસ્વિની વીમા યોજનામાંથી મળી ગયો. એ યોજનામાં ત્રીસ લાખ સભ્યો છે, જેઓ માઇક્રો-હેલ્થસર્વિસના પ્રીમિયમ પેટે વર્ષે માત્ર રૂપિયા ૪૫૦ આપે છે. અન્ય લોકો મહિને માત્ર રૂપિયા પાંચ કે દસ આપે છે.

આ એક એવો મૉડલ છે, જે ભારતની આરોગ્ય સેવાના ક્ષેત્રમાં ક્રાંતિ આણી શકે તેમ છે. માઇક્રો-હેલ્થ-સ્કીમ મોટી મોટી હૉસ્પિટલોના નેટવર્ક દ્વારા અમલમાં આવે છે. એ મોટી હૉસ્પિટલમાં ૫૦૦૦ જેટલા ખાટલાની સગવડ હોય છે. કોઈ પણ હૉસ્પિટલને આટલો ઓછો ખર્ચ પાલવે શી રીતે? આ પ્રશ્ન ખૂબ જ મહત્ત્વનો છે. વાત એમ છે કે હૉસ્પિટલો મોટી છે અને એમાં દરદીઓની સંખ્યા એટલી તો મોટી છે કે દરેક ઑપરેશન કે ઉપાયનો ખર્ચ એકદમ ઘટી જાય છે. એ ઘટાડાનો લાભ હૉસ્પિટલના સત્તાવાળા જરૂરિયાતમંદ ગરીબોને ફાળવી આપે છે. આ હૉસ્પિટલના ચૅરમૅન ડૉ. દેવી શેટ્ટી પોતે કિસ્સાઓમાં યશસ્વિની વીમા યોજનાના પ્રણેતા છે. ૨૦૦૮ના વર્ષમાં નારાયણ હૃદયાલયમાં કુલ ૬૧૦૦ ઑપરેશનો થયેલાં તેમાં માત્ર ૧૨૦૦ કિસ્સાઓમાં પૂરા પૈસા લેવામાં આવ્યા હતા. ડૉ. શેટ્ટી કહે છે: ‘દરદી અંગેની મારી કલ્પના એવી નથી કે એ BMW નામની કારમાંથી ઊતરીને આવ્યો છે.’ એ હૉસ્પિટલમાં ૫૬ દેશોના અને આજુબાજુનાં ગામોના દરદીઓ દાખલ થાય છે.

તમે માનશો? મગજના સ્કેન માટે જો તમે બપોરે બે વાગે પહોંચો તો ચાર્જ રૂપિયા ૫૦૦૦ છે. એ જ સ્કેન તમે રાતે બે વાગે કરાવો તો ખર્ચ માત્ર રૂપિયા ૫૦૦ છે. આવું શક્ય બને તે માટે દરદીઓને રાખવાની સગવડ જોઈએ. હવે નારાયણ હૃદયાલય કૅન્સરની સસ્તી સારવાર માટેની યોજનાની તૈયારી કરી રહ્યું છે. એ માટેના ખર્ચમાં ૭૫ ટકા જેટલો ઘટાડો કરવાની હોંશ ડૉ. શેટ્ટીને છે. આ વિગતો વાંચીને તમને થશે કે આવું હૃદયાલય એ જ ખરું દેવાલય!

બધાં જ ક્ષેત્રોમાં અક્કલનો આવો ઉપયોગ થાય તો ભારતમાં ક્રાંતિ શક્ય છે. સમસ્યા હોય ત્યાં સમસ્યાનું નિદાન હોય. આપણાં નગરોમાં ગળતી પાઇપોને કારણે ૩૦થી ૫૦ ટકા પાણીનો બગાડ થાય છે. ગળતા પાઇપને કારણે બૅક્ટેરિયા જમા થાય છે અને પાણીજન્ય રોગો વધી પડે છે. કોઈ ઉપાય? હુબલી-ધારવારની મ્યુનિસિપાલિટીએ ઉપાય અજમાવ્યો અને તે સફળ થયો છે. દેશમાં કુલ અક્કલનો જથ્થો ઓછો નથી. જરૂર છે જાગ્રતિની. જરૂર છે કશુંક નવું કરવા માટે પહેલ કરવાની. જ્યાં જ્યાં અક્કલ કામે લાગે છે ત્યાં રૂડાં પરિણામો આવે જ છે. બોલો, અક્કલ માત કી જય!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



ભગવાન બુદ્ધ તરફથી આપણને ચાર આર્યસત્યો પ્રાપ્ત થયાં. એવાં જ ચાર આર્યસત્યો મૅનેજમૅન્ટના ક્ષેત્રમાં પણ ઉપકારક બને તેમ છે.

ચાર આર્યસત્યો

બુદ્ધ	મૅનેજમૅન્ટ
(૧) દુ:ખ છે.	(૧) સમસ્યા છે.
(૨) દુ:ખનું કારણ છે.	(૨) સમસ્યાનું કારણ છે.
(૩) દુ:ખનો ઉપાય છે.	૩) સમસ્યાનો ઉપાય છે.
(૪) ઉપાય શક્ય છે.	(૪) ઉપાય શક્ય છે.

ગુણવંત શાહ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

નળનું પાણી ચોવીસે કલાક!

મૅનેજમૅન્ટનો ચમત્કાર જોવો હોય તો હુબલી-ધારવાડ જવું પડે. ત્યાંના લોકોને ચાર દિવસે એક વાર નળનું પાણી મળતું. એ વિસ્તારમાં એક મજાક પ્રચલિત હતી. લગ્નવિધિ ચાલુ હોય ત્યારે પણ વિધિ કરાવનાર ધર્મગુરુ માંડવો છોડીને ઘરે દોડી જતો અને નળની નીચે પાણીના ઘડા ભરવા માંડતો. આજે પરિસ્થિતિ જુદી છે.

સન ૨૦૦૪માં કર્ણાટકની સરકારે વર્લ્ડ બૅન્કની મદદથી પ્રૉજેક્ટ શરૂ કર્યો. શહેરોને પાણી પૂરું પાડનારાં તળાવોમાં ખોદકામ કરીને જલસંગ્રહની શક્તિમાં વધારો કરવામાં આવ્યો. ગળે નહીં એવી PVC પાઇપો લગાડવામાં આવી. ૭૦ ટકા જેટલી જૂની કટાઈ ગયેલી પાઇપો દૂર કરવામાં આવી. દરેક ઘરે પાણીનાં મીટરો લગાડી દેવામાં આવ્યાં. લોકોને થયું કે ખાનગી વ્યવસ્થાને કારણે હવે ગરીબોને વધારે પૈસા ચૂકવવા પડશે. થયું એથી ઊલટું! જૂની પ્રથામાં સૌથી ઓછો દર રૂપિયા ૯૦ હતો. હવે એ દર માત્ર રૂપિયા ૪૮

છે. નવી પાઇપલાઇનોને કારણે પાણીનો બગાડ અટકી ગયો. પહેલાં પચાસ ટકા પાણી કટાયેલી પાઇપોમાંથી ગળી જતું હતું. હવે એનું પ્રમાણ માંડ પાંચ-છ ટકા થઈ ગયું! પાણી માટે ચૂકવવાના પૈસા રૂપિયા પાંચ લાખ હતા, તે દસ લાખ થયા તેથી આવક વધી ગઈ! લોકો સારી સવલત માટે પૈસા ચૂકવવા તૈયાર થયા. પાણીનાં મિટર લાગ્યાં તેથી ગરીબોને કરકસર કરવાની સુવિધા થઈ ગઈ. હવે પાણી ચોવીસે કલાક (૨૪ × ૭) મળતું થયું. પાણી નિયમિત મળે તેની અસર જીવનધોરણ પર પણ પડે છે.

ગાર્ગી ગુપ્તા
[‘ Inspired India ’ **,**
Harpercollins Publishers**,** Delhi**,** P**. 130 પરથી.]**

૩૧ અધિકારી હોવું એટલે...

ભારતીય પરંપરામાં 'અધિકાર ' શબ્દનું સૌંદર્ય સમજવા જેવું છે. ભગવદ્ગીતામાં કર્મયોગના સંદર્ભે કૃષ્ણ અર્જુનને કહે છે: 'કર્મણ્યેવાધિકારસ્તે મા ફલેષુ કદાચન.' આ શ્લોક જાણીતો બહુ છે, પણ એને સમજવામાં ભલભલા ગોથું ખાઈ જાય છે. આ શ્લોકમાં અધિકાર અને સ્વધર્માચરણનો અધિકાર. સ્વધર્મ સમજાય તો જ એ અધિકાર પ્રાપ્ત થાય. આવો અધિકાર પ્રાપ્ત થાય એ જેવી તેવી પ્રાપ્તિ નથી. એ પ્રાપ્તિ પછી ફળનું વળગણ આપોઆપ ખરી પડે. એમાં ફળનું વળગણ છોડવાનો યત્ન નથી. પાકેલું ફળ કદી ડાળી છોડવાનો સંકલ્પ કરતું નથી. એ સહજપણે ખરી પડે છે. માણસને સ્વધર્મ જડી જાય પછી બાકીનું કામ કૃષ્ણ પતાવી દે છે. સ્વધર્મનું આચરણ એ જ આપણો અધિકાર છે.

સદીઓ વીતી ગઈ પછી મહાકવિ કાલિદાસે 'મેઘદૂત'ના પ્રથમ શ્લોકમાં અધિકાર શબ્દ પ્રયોજ્યો: 'કશ્ચિત્કાન્તાવિરહગુરુણા સ્વાધિકારાત્ પ્રમત્ત:' કોઈ યક્ષ પોતાને ભાગે આવેલ કર્મમાં સેવેલા પ્રમાદને કારણે પોતાના પદ પરથી એક વર્ષ માટે નિલંબિત થયો. અહીં 'સ્વાધિકાર' શબ્દની અર્થચ્છાયા સમજવા જેવી છે. 'સ્વાધિકાર' એટલે 'ફરજ' (duty); 'જવાબદારી' (responsibility) કે 'હક' (right) એમ ત્રણ વિકલ્પો છે. મારી નમ્ર માન્યતા પ્રમાણે આ ત્રણેથી ઊંચેરો પર્યાય છે: 'વિશેષાધિકાર' (privilege). પોતાને ફાળે આવેલું કર્મ પૂરી નિષ્ઠાથી પ્રમાદ સેવ્યા વગર કરવું એ માણસનો 'વિશેષાધિકાર' છે. કોઈ શિક્ષક પૂરતા અભ્યાસ પછી વર્ગમાં મન દઈને ભણાવે એ એનો વિશેષાધિકાર છે. એ પોતાની જાતને જવાબદાર છે, અન્યને નહીં. 'સ્વાધિકાર' શબ્દનો અનુબંધ 'સ્વરાજ્ય' સાથે છે. કોઈ કલેક્ટર પોતાના 'સ્વ'ને વફાદાર રહીને પોતાનો વહીવટ સંભાળે એ એનો વિશેષાધિકાર (privilege) ગણાય. ગમે તેવા નાના જણાતા કર્મને જો આવું ગૌરવ પ્રાપ્ત થાય તો ગરીબી ટકી જ ન શકે. કોઈ સફાઈ કામદાર મન રેડીને પોતાને ફાળે આવેલો વિસ્તાર સ્વચ્છ રાખે તે એનો વિશેષાધિકાર છે. ફરજ કે જવાબદારી સાથે મજબૂરીનો ભાવ જોડાઈ જાય છે. હક સાથે ક્યારેક એકપક્ષી (યુનિલેટરલ) અપેક્ષાઓ પણ જોડાઈ શકે છે. વિશેષાધિકાર-સ્વાધિકાર સાથે કર્મની ગરિમા જોડાતી જણાય છે. સ્વાધિકાર એટલે સ્વધર્મપાલનનો અધિકાર.

લગભગ બે હજાર વર્ષો બાદ લોકમાન્ય ટિળકે અધિકાર શબ્દ પ્રયોજ્યો અને કહ્યું: 'સ્વરાજ્ય મારો જન્મસિદ્ધ અધિકાર છે.' અહીં સ્વરાજ્યના સંદર્ભે 'અધિકાર' શબ્દ હક(right)ના અર્થમાં પ્રયોજાયો છે. સ્વરાજ્ય સાથે 'રાઇટ ટુ બી ફ્રી' જોડાઈ જાય છે. સ્વરાજ્ય મળ્યા પછી હક શબ્દના ઉધામા ઘણા વધી પડ્યા તેથી ઘણા અનર્થો થયા, જેની ચર્ચા અહીં અપ્રસ્તુત છે. હક અંગેની સભાનતા વધી પડી તેથી કામદાર યુનિયનોનું ચડી વાગ્યું અને જવાબદારી (responsibility) અંગેની સભાનતા નંદવાતી રહી.

વાતની માંડણી મૅક્સ વેબરથી કરવી છે. સંચાલન (ઍડ્મિનિસ્ટ્રેશન) હોય કે પ્રશાસન (ગવર્નન્સ) હોય, પાઘડીનો વળ આખરે અધિકારિતા(પાવર)ના છેડે આવે છે. જેને 'બૉસ' કહેવામાં આવે છે. તે જે કંઈ કરે તે પોતાને પ્રાપ્ત થયેલી

અધિકારિતા(પાવર)ને આધારે કરે છે. મૅક્સ વેબર 'પાવર'ની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે કરે છે: Power implies capacity to impose one's will against resistence .' વિરોધની સામે પોતાનું સંકલ્પબળ લાદવાનું સામર્થ્ય એટલે સત્તા. આવું બને ત્યારે જાણે બધા જ બધાની સામે યુદ્ધે ચડે છે. It is war of all against all . વેબરની વાતમાં પાવર એટલે 'power over ' (ની ઉપર સત્તા), એવો ભાવ પ્રગટ થાય છે. વેબરથી જુદો સૂર ટાલકોટ પાર્સન્સ કાઢે છે અને 'power to ' (ને માટે સત્તા)નો મહિમા કરે છે. આમ બે પરસ્પર વિરોધી અભિગમો પ્રગટ થયા તે સમજવા રહ્યા.

(૧) **'પાવર ઓવર'** , એટલે અમુક લોકો પર કોઈ અધિકારીની સત્તા, જેમાં ભારોભાર દબાણ (coercion) છે અને સામસામે ચાલતા ઠંડા યુદ્ધની માનસિકતા છે (આપણે ત્યાં 'ઉપરી અધિકારી' શબ્દો પ્રયોજાય છે તે નોંધવા જેવા છે).

(૨) **'પાવર ટુ'** એટલે સંમતિમૂલક, સહકારમૂલક પ્રક્રિયા, જેમાં કશુંક પ્રાપ્ત કરવા કે અસરકારક થવા માટે અન્ય લોકોને સાથે રાખવાનો (co-operation) મહિમા છે. એમાં પરસ્પરતા (mutuality) છે. ખાસ નોંધવાનું છે કે બીજાઓ 'ઉપરની' સત્તા મૂળભૂત રીતે અસ્થિર હોય છે. Power to control is different from power to co-ordinate . નિયંત્રણ માટેની સત્તા સંકલન માટેની સત્તા કરતાં ગુણાત્મક રીતે જુદી છે. આ વિશ્લેષણનો સાર એટલો જ કે નિયંત્રણમૂલક સત્તા કરતાં સહકારમૂલક સત્તા વધારે અસરકારક બની રહે છે. નિયંત્રણમાં મનુષ્યતા સૂક્ષ્મ રીતે અપમાનિત થતી હોય છે, જ્યારે સહકારમાં મનુષ્યતાની ગરિમા જળવાઈ જતી જોવા મળે છે.

આજે મૉડર્ન મૅનેજમૅન્ટ દૃષ્ટિએ વહીવટ કરનારા ઉચ્ચ અધિકારી પાસે ત્રણ બાબતો અંગે ઊંડી સૂઝ હોવી જોઈએ:

(૧) **કૉન્ફ્લિક્ટ મૅનેજમૅન્ટ** (સંઘર્ષ સાથે કામ પાડવાનું સામર્થ્ય)

(૨) **ક્રાઇસિસ મૅનેજમૅન્ટ** (કટોકટી સાથે કામ પાડવાનું સામર્થ્ય)

(૩) **ક્રાઉડ મૅનેજમૅન્ટ** (ટોળા સાથે કામ પાડવાનું સામર્થ્ય)

અધિકારીનો પ્રભાવ પડે એમ કહેવામાં આવે ત્યારે 'પ્રભાવ'ની કૅમિસ્ટ્રી અંગે વિચારવું પડે. સંચાલક કે શાસકને જે અધિકાર મળે છે તેના ભોગવટાનો આધાર પણ અંતતોગત્વા જે તે અધિકારીની આંતરિક તાકાત પર રહેતો હોય છે. એક કલેક્ટર ઘણું કામ કરી શકે, જ્યારે બીજો કશી ધાડ ન મારે. દેશમાં આજે લગભગ ૫૦૦થી વધારે જિલ્લા કલેક્ટરો છે. જો એ સૌ સમર્થ હોય તો દેશમાં 'કલેક્ટર-ક્રાંતિ' થઈ શકે તેમ છે. અફસોસ એક જ વાતનો છે કે બધા કલેક્ટરો કંઈ સદ્ગત લલિતભાઈ દલાલ જેવા સમર્થ નથી હોતા. તેઓ 'પાવર ટુ' – અભિગમ ધરાવનારા કલેક્ટર હતા. એમનાં કર્મની સુવાસ તેઓ મૂકતા ગયા. વળી નાદાન રાજકારણીઓની ખટપટલીલાને કારણે 'બદલી' નામની વિષકન્યા અધિકારીઓને ઠરીને કામ કરવા નથી દેતી. લલિતભાઈને મોરારજીભાઈ, હિતેન્દ્રભાઈ, ઘનશ્યામભાઈ અને શ્રીમન્નારાયણ જેવા વિવેકયુક્ત શાસકો મળ્યા. હવે એવા રાજકીય નેતાઓની જાતિ (tribe) લગભગ પરવારી ચૂકી છે. મેકિયાવેલીનું વિધાન છે: 'જે રાજા સ્વયં શાણો નહીં હોય એને શાણી સલાહ આપી શકાતી નથી.'

અધિકારીના પ્રભાવની વાત હજી આગળ ચલાવીએ તો એટલું કહેવું પડે કે તલવાર કોની કમર પર લટકે છે, તે વાત પર તલવારની તાકાત અવલંબે છે. આ સંદર્ભે ફરીથી મૅક્સ વેબરને યાદ કરવો પડશે. એણે ૧૯૨૫-૨૭ના અરસામાં થિયરી ઑફ સોશિયલ ઑર્ગેનાઇઝેશન પુસ્તકમાં અધિકાર(authority)ની છણાવટ ત્રણ મુદ્દાઓના આધારે કરી છે:

(૧) પરંપરાગત અધિકારિતા (ટ્રેડિશનલ ઓથોરિટી)

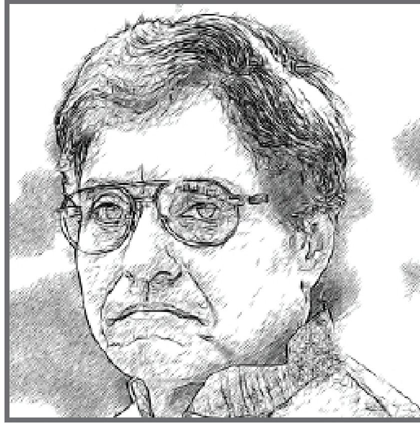
(૨) ધારાકીય અધિકારિતા (સ્ટેચ્યુટરી ઓથોરિટી)

(૩) પ્રભાવજન્ય અધિકારિતા (કરિશ્મેટિક ઓથોરિટી)

પરંપરાગત અધિકારનો સંબંધ શાસનમાં કાળક્રમે જે પ્રથા પડી ગઈ હોય તેની સાથે છે. વયનો, સિનિયોરિટીનો અને ઉચ્ચ હોદ્દાનો આદર કરવાની પરંપરા જળવાય તો જ આ પ્રકારનો અધિકાર કાર્યસાધક બને. આવા પરંપરાગત અધિકારનું કાળજું વિવેક છે. ધારાકીય અધિકાર હોય તોય તેનો વિનિયોગ શાસકે ખૂબ જ શાણપણથી કરવો પડે છે. કોઈ જુનિયરને સસ્પેન્ડ કરવાની સત્તા હોય એટલે એ સત્તા વાપરવી એવું નથી. એમ કરવામાં સૂક્ષ્મ ઔચિત્યભાન(પ્રોપ્રાઇટી)ની જરૂર પડે છે. મોટરકારમાં સ્પીડોમીટરના ચંદા પર ૧૪૦ કિલોમિટર સુધીની મહત્તમ ઝડપનો આંકડો શક્યતા જરૂર સૂચવે છે, પરંતુ હાઇવે પર જે વાસ્તવિકતા હોય તે જોવી પડે છે. ભારતની લાખો ઑફિસોમાં પરંપરાગત અને ધારાકીય અધિકારોનું સતત ધોવાણ થતું રહ્યું છે. આમન્યા તૂટતી જાય છે અને ઉદ્ધતા વધતી જાય છે. જુનિયર અધિકારીઓ ઝટ ગાંઠતા નથી. વિનયની પાળ તૂટતી જાય છે. હાથ નીચેના માણસો પાસેથી કામ લેવાનું આજે મુશ્કેલ બની રહ્યું છે.

ઉચ્ચ સનદી અધિકારી પાસે હજી ત્રીજા પ્રકારનો પ્રભાવજન્ય અધિકાર બચ્યો છે. સરદાર પટેલ કે મોરારજીભાઈ દેસાઈ જેવા શાસકો પાસે અંગત ચારિત્ર્યની મૂડી હતી. લોકો જેને ‘કરિશ્મા’ કહે છે તેનો નાળસંબંધ માણસની ‘ખાનગી પ્રામાણિકતા’ સાથે રહેલો જણાય છે. જે માણસ પોતાના સ્વાર્થને સખણો રાખીને કોઈ વ્યાપક ધ્યેય માટે પોતાની બધી શક્તિ કામે લગાડે ત્યારે તેના કર્મની પ્રભાવકતા જ બદલાઈ જાય છે. લોકોમાં સામા માણસની અંદરની તાકાતનો અંદાજ લગાવવાની જબરી કોઠાસૂઝ હોય છે. અંદરની તાકાત એ જ ચારિત્ર્ય અને ચારિત્ર્યનો પ્રભાવ એ જ કરિશ્મા. જે સનદી અધિકારી લોકકલ્યાણ માટે નિષ્ઠાપૂર્વક મથે તેને ભગવદ્ગીતામાં કૃષ્ણે આપેલી ખાતરીનો મર્મ આપોઆપ સમજાઈ જાય. કૃષ્ણ અર્જુનને કહે છે: ‘ન હિ કલ્યાણકૃત્ કશ્ચિદ્ દુર્ગતિમ્ તાત ગચ્છતિ.’ (બાપુ, કલ્યાણ માર્ગે કોઈ દુર્ગતિ પામતો નથી) અધિકારી હોવું એટલે અધિકારને પાત્ર હોવું!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



– વૈતરું માણસાઈનું અપમાન છે.

– પ્રમાદ કર્મનું અપમાન છે.

– મનગમતું સહજ કર્મ અસ્તિત્વનું અભિવાદન છે.

મારા ગામ રાંદેરથી ઓલપાડ જવાના રસ્તે પાવરલૂમ પર કાપડ વણતી એક નાની મિલ આવેલી છે. વર્ષો પહેલાં કંપનીના માલિકે મારી પાસે એ મિલનું નામ માગેલું. મેં 'વલ્કલ' નામ સૂચવેલું. કંપની ધમધોકાર ચાલી તેથી એના માલિક મને પ્રેમપૂર્વક મિલ પર લઈ ગયા. કાન ફાડી નાખે તેવા કર્કશ અવાજને કારણે ત્યાં એક મિનિટ થોભવાનું પણ અશક્ય જણાયું. એકધારા ઘોંઘાટ વચ્ચે બાર કલાક કામ કરનારા કામદાર પર શું વીતતું હશે તેની કલ્પના જ ધ્રુજાવનારી હતી. કામદાર ટેવાઈ જાય છે એ ખરું, પરંતુ ટેવાઈ જાય તે માટે એણે કામેથી છૂટ્યા પછી શરાબ ઢીંચવો જ પડે. કોઈ માણસ રાજીખુશીથી આવો ત્રાસ વેઠે ખરો? વૈતરું સ્વભાવે ત્રાસવાદી હોય છે. પ્રત્યેક કારખાનું મૂળે વૈતરાખાનું હોય છે. એમાં માણસની મજબૂરીનું ઉત્પાદન ત્રણ ત્રણ પાળીઓ દરમિયાન થતું રહે છે. અપમાનિત માનવતાનું આ તો એક ઉદાહરણ ગણાય. જરાક થોભીને વિચારીએ તો સમજાય કે કરોડો ગરીબ, લાચાર અને શોષિત સ્ત્રીપુરુષો વૈતરાના વજન તળે રોજ ચગદાઈ રહ્યાં છે. યંત્રોની શોધ થઈ તોય એમની યાતના ટળી નથી.

સન ૧૯૧૯માં એક ઐતિહાસિક ઘટના બની. એ વર્ષમાં વૉશિંગ્ટનમાં આંતરરાષ્ટ્રીય પરિષદ મળેલી. એ પરિષદમાં પહેલી વાર રોજના કામના કલાકો કદીય આઠથી વધારે ન હોય એવો જોરદાર આગ્રહ ઠરાવ રૂપે પ્રગટ થયો. એ પરિષદ પછીનાં વર્ષોમાં ' Washington Hours Convention **' તરીકે અગત્યનું સીમાચિહ્ન બની ગઈ. અઢારમી અને ઓગણીસમી સદીમાં રોજના ૧૪-૧૫-૧૬ કલાકો કામ કરનારાઓ વૈતરાયુગમાં જીવતા. આવા વૈતરાયુગ પછી રોજના આઠ કલાકનો 'વર્કિંગ ડે' બન્યો તેય ક્રાંતિ ગણાય. હવે અઠવાડિયાના પાંચ દિવસ કામ કરવાની પ્રથા પશ્ચિમના દેશોમાં શરૂ થઈ છે. જો હજી રોજના આઠ-આઠ કલાક કામ કરવાની પ્રથા ચાલુ રહે તો માણસે પ્રગતિ શી કરી? માણસના સર્વાંગી વિકાસ માટે કામના કલાકો ઘટવા જોઈએ. એકવીસમી સદીનો માણસ વૈતરું કરતો રહે તેમાં માણસની ગરિમા ક્યાં રહીં? જે ગંદાં કામો વર્ષો પહેલાં શોષિત શૂદ્ર જ્ઞાતિના લોકો કરતા હતા તે બધાં ગંદાં કામો હવે યંત્ર દ્વારા થવાં જોઈએ. ખાળકૂવો ઉલેચવાનું કામ યંત્રને સોંપી દેવું જોઈએ, જેથી કોઈ માણસને નરક જેવા ખાળકૂવામાં ઊતરવું ન પડે. સમાજમાંથી 'શૂદ્ર' જ્ઞાતિ જ નાબૂદ થવી જોઈએ અને યંત્ર પાસે સફાઈકામ કે ગંદકી દૂર કરવાનાં અન્ય કામો કરાવવાં જોઈએ. નવાં નવાં યંત્રોની શોધ થઈ પછી પણ એકવીસમી સદીમાં માણસને ન છાજે તેવાં રોગજન્ય અને ગંદકીમૂલક કામો કરવાં પડે છે તે આપણી શરમ છે.**

મારું ચાલે તો જે માણસે ફ્લશવાળા સંડાસની શોધ કરી તેને નોબેલ પારિતોષિક આપું. એ અજ્ઞાત માણસે લાખો લોકોને માથે મેલું ઉપાડવાની યાતનામાંથી મુક્ત કર્યા. યુવાન હતો ત્યારે રાંદેરના લોકસેવક શ્રીકાન્ત આપટેજી સાથે મળીને માથે મેલું ઉપાડવાનો પ્રયોગ તારીખ બીજી ઑક્ટોબરે ગાંધીજયંતીને દિવસે કર્યો હતો. યંત્રનો ખરો વિનિયોગ મનુષ્યને રોગજન્ય કામોમાંથી અને વૈતરાયુક્ત મજૂરીમાંથી મુક્ત કરવામાં થવો જોઈએ. જો આમ ન થાય તો ટૅક્નૉલૉજી શા ખપની?

ગુણવંત શાહ

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

લાઓ ત્ઝુની વાર્તા



ચીનના ઋષિ લાઓ ત્ઝુના શિષ્ય ચુઆંગ ત્ઝુએ એક પ્રસંગ કહ્યો છે. રાજ્યનો મુખ્ય સુથાર સંગીતનાં વાજિંત્રો મૂકવા માટેનું સ્ટૅન્ડ બનાવવામાં મશગૂલ હતો. એ કામ કરતો હોય ત્યારે જોનારને એવું લાગતું કે કોઈ અલૌકિક શક્તિ એને મદદ કરી રહી છે. એ સુથારની કીર્તિ ચોમેર પ્રસરી ગઈ.

એક દિવસ લુ રાજ્યના રાજકુંવરે એ સુથારને પૂછ્યું: 'તમારી ઉત્તમ કારીગીરીનું રહસ્ય શું છે?' જવાબમાં સુથારે કહ્યું: 'સાહેબ! કોઈ જ રહસ્ય નથી અને છતાં કંઈક છે. હું જ્યારે આવું સ્ટૅન્ડ કે કશુંક બનાવવાની તૈયારીમાં હોઉં ત્યારે મારી પ્રાણશક્તિ કોઈ રીતે ઘટે નહીં તે અંગે કાળજી રાખું છું. પ્રથમ તો હું મારા મનને પૂરી નિશ્ચલતા સાથે શાંત પડવા દઉં છું. આવી શાંતિમાં ત્રણેક દિવસ વીતે પછી હું કોઈ પણ જાતના બદલાની ઇચ્છાથી પર થઈ જાઉં છું. પાંચેક દિવસ વીતે પછી હું કીર્તિની અપેક્ષાથી પણ પર થઈ જાઉં છું. સાતેક દિવસ વીતે પછી હું મારા દેહથી અને અવયવોથી લગભગ અભાન થઈ જાઉં છું. પછી તો રાજદરબાર જેવું કંઈક છે, તેવો વિચાર પણ ખરી પડે છે. ત્યાર બાદ મારી બધી આવડત એકાગ્રપણે કામે લાગે છે, કારણ કે બહારની બધી જ ખલેલો દૂર થઈ ગયેલી હોય છે. હું ત્યારે કોઈ યોગ્ય વૃક્ષ શોધી કાઢું છું. મારે જે કંઈ કરવાનું હોય તેનું સ્વરૂપ (form) એમાં છુપાયું હોય છે. મારા મનની આંખ વડે હું એ રૂપને કેમ નિખારવું તેના વિચારોમાં ડૂબી જઈને એ વૃક્ષમાં સ્ટૅન્ડ ભાળું છું અને હું કામ શરૂ કરું છું. પછી મારી જે કંઈ શક્તિ હોય તેને લાકડા સાથે જોતરું છું. મારા કામમાં જે કંઈ અલૌકિક જણાય તેનું આ જ ખરું રહસ્ય છે.'

કોઈ સુથાર કર્મયોગી હોઈ શકે?
કર્મયોગ એટલે શું?
કર્મ અને કર્તા જ્યારે એકરૂપ બની જાય.
ત્યારે કર્મયોગ સિદ્ધ થાય.
કવિતા રચતી વખતે કવિ જ્યારે
તલ્લીન બને તે કવિનો કર્મયોગ!
વિખ્યાત ચિત્રકાર પિકાસો કલાકો સુધી
ઊભો રહીને ચિત્ર દોરતો ત્યારે પગ દુખતા નહીં.
કોઈએ કારણ પૂછ્યું ત્યારે પિકાસોએ કહ્યું:
ઇબાદત કરનારને થાક લાગે ખરો?

૩૨ કંપનીનો નફો અને ભેજાફાઈ

હજારો વર્ષ પહેલાં બનેલી ઘટના છે. થોડાક આદિમાનવો એક મોટીમસ શિલાને ખસેડવા માટે જબરું જોર કરી રહ્યા હતા. શિલા ભારે વજનદાર હતી અને કલાકોની મથામણ પછી પણ ખસવા તૈયાર નહોતી. સૌ થાકી ગયા ત્યારે એક જણે એ શિલાની નીચે ઝાડની ડાળી ઘુસાડી દીધી. ડાળી ઊંચી કરવાથી ધીમી ગતિએ શિલા ખસવા લાગી. માનવ ઇતિહાસનો એ પહેલો એન્જિનિયર હતો. એનું નામ કોઈને ખબર નથી. પાછળથી એ ડાળીને 'ઉચ્ચાલન' કહેવાનું શરૂ થયું!

એક માણસ સગડી પર કીટલી મૂકીને ચા માટેનું પાણી ગરમ કરી રહ્યો હતો. પાણીની વરાળને કારણે કીટલીનું ઢાંકણું ઊંચું-નીચું થઈ રહ્યું હતું. આવી નાનીઅમથી ઘટના જોઈને માણસનું ભેજું કામે લાગ્યું અને એમાંથી સ્ટીમ એન્જિન (વરાળયંત્ર)ની શોધ થઈ. સદીઓથી વૃક્ષ પરથી ભોંય પર ફળ પડતું હતું, પણ ન્યૂટને સફરજન નીચે પડતું જોયું અને ગુરુત્વાકર્ષણના નિયમની મહાન શોધ થઈ!

બાગમાં કામ કરતા માળીને જોયો છે? એ સીધી લીટી શી રીતે જાળવે છે? એક દોરીને સહેજ ખેંચીને બે છેડેથી બાંધી રાખે તે એની સ્ટ્રેટ લાઇન. આ શબ્દનું મૂળ જાણવું છે? સ્ટ્રેટ લાઇન એટલે stretched linen thread . ટૂંકમાં, સીધી લીટી એટલે તાણીને બાંધેલી શણની દોરી. માઇલના આઠમા ભાગને ફર્લાંગ કહે છે. ફર્લાંગ શબ્દ મૂળ ચાસ (furrow) પરથી આવ્યો છે. ચાસની લંબાઈ પરથી શબ્દ બન્યો: furrow-long . ખેડૂત ખેતરમાં જે ચાસ પાડે તે વાંકોચૂકો હોય એ ન ચાલે. તમે માનશો? દુનિયામાં જેને લોકો ટ્રાફિક કહે છે તે સીધી લીટી પર નભે છે. સીધી લીટીમાં જતી મોટરગાડી પાસેથી સામેથી સીધી લીટીમાં જ આવતી મોટરગાડી પસાર થઈ જાય ત્યારે બંને વચ્ચે માંડ ત્રણ ઈંચનું અંતર હોય તોય વાંધો આવતો નથી. એ છે સીધી લીટીનો પ્રતાપ! સીધી લીટી વિનાના જીવનની કલ્પના કરી જુઓ! જ્યારે પણ ક્યાંક કશુંક સીધી લીટીમાં જુઓ ત્યારે તાણેલી દોરી બાંધીને કામ કરનારા આદિ માળીને યાદ કરજો. એનું નામ કોઈને ખબર નથી. એ ઇન્ટેલિજન્ટ ઇડિયટને વંદન!

ભગવાને મનુષ્યને દેશી ચીકુ જેવડું મગજ આપીને કમાલ કરી છે. ક્યારેક ઉપરવાળો અણધારી કૃપા કરતો હોય છે. એક વિજ્ઞાની રબરને સખત બનાવવા માટે પ્રયોગશાળામાં મથી રહ્યો હતો. એક વાર એના પ્રયોગ દરમિયાન ભૂલથી વાસણમાં ઊકળી રહેલા દ્રાવણમાં થોડુંક સલ્ફર પડી ગયું. બસ, ચમત્કાર થયો. રબર કઠણ બનાવવાની રીત જડી ગઈ! એ વિજ્ઞાનીનું નામ હતું ચાર્લ્સ ગુડયર. એના નામ પરથી ટાયરની એક કંપની જે ટાયર બનાવે છે એનું નામ ગુડયર ટાયર્સ. આવી રીતે આકસ્મિક રીતે કશુંક જડી આવે એને અંગ્રેજીમાં serendipity કહે છે. જ્યાં મથામણ હોય ત્યાં ક્યારેક ઉપરવાળો અડધે રસ્તે સામેથી મળવા આવે છે અને ચમત્કાર સર્જાય છે.

પ્રત્યેક જમાનો કશુંક નવું લેતો આવે છે અને કશુંક જૂનું ખંખેરતો જાય છે. મોબાઇલ ફોન આવ્યો અને પેજર ખંખેરાઈ ગયું. આજે પેજરને કોઈ યાદ પણ નથી કરતું. ઍલાર્મ ઘડિયાળ અદૃશ્ય થતી જાય છે. હવે કાંડા ઘડિયાળ પણ નકામી બની રહી છે, કારણ કે

એનું મૂલ્ય સ્ત્રીઓની બંગડીની માફક શોભા પૂરતું જ રહ્યું છે. હવે મોબાઇલ ફોન ઍલાર્મની ઘંટડી પણ વગાડે છે, સમય પણ બતાવે છે અને વળી કૅલેન્ડર પણ સંતાડી રાખે છે. હવેનાં વર્ષોમાં ઘરની ભીંત પર ઘડિયાળ અને કૅલેન્ડર નહીં હોય.

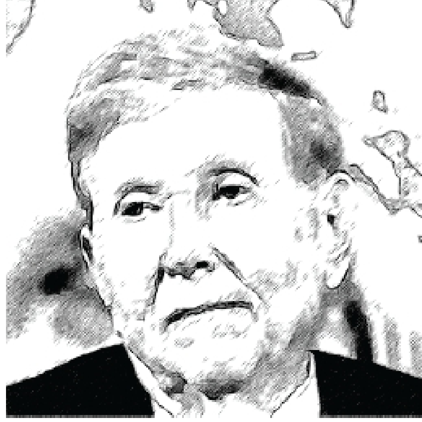
મોબાઇલ ફોન પર મિસકૉલ આપીને પૈસા બચાવવામાં ભારતની પ્રજાને કોઈ ન પહોંચે. જૂનાં ટેપરેકર્ડર હવે કોઈ ભંગારને ભાવે પણ લેવા તૈયાર નથી. વૉકમૅન નામનું રમકડું ગાયબ થવાની તૈયારીમાં છે. DVD, ipod, MP ૩ અને બ્લૅકબેરી જેવા શબ્દો કાને પડે છે. તેમ પેટી-રેંટિયો (ચરવડા ચક્ર) છેલ્લો ક્યારે જોયેલો? આજે રેંટિયો મ્યુઝિયમમાં છે અને લૅપટૉપ ખોળામાં છે. જમાનો પડખું બદલે ત્યારે આ બધાં રમકડાં પણ અદૃશ્ય થશે અને ટૅક્નૉલૉજી સાવ નવાં રમકડાં લેતી આવશે. તમારાં સંતાન તમને તમારા કરતાં સ્માર્ટ નથી જણાતાં? એ સંતાનનાં સંતાન એટલાં સ્માર્ટ હશે કે તમને મનમાં પ્રશ્ન થશે: શું આ મારાં જ ફરજંદો છે કે? તમારા નાકનું ગંદું ટેરવું એમને જોઈને ચડાવશો નહીં.

મુંબઈમાં ક્યાંક રસ્તા પર તમને જૂની કૅસેટનો ઢગલો જોવા મળશે. હવે એ કૅસેટ કોણ ખરીદે? સુમિત પોલ કહે છે કે પગરખાંના ચામડાને નરમ બનાવીને પૉલિશ કરવામાં એ કૅસેટની ઝીંકવાળી ટેપ ખપ લાગે છે. કાનપુરના ચર્મોદ્યોગવાળા, કોલકાતાના ચાઈના ટાઉનના મોચીઓ અને કોલ્હાપુરી ચંપલ બનાવનારા લોકોને એ ટેપ ઉપયોગી થાય છે. ઉત્તર ભારતના એક રાજ્યમાં જૂનાં વૉશિંગ મશીન મિક્સર તરીકે વપરાય છે. પાકિસ્તાનમાં વાયવ્ય સરહદ, પ્રાંત (NWFP)ના અઝરા નામે નગર છે ત્યાંની એક રેસ્ટોરાંમાં LP રેકર્ડનો ઉપયોગ ડિશ તરીકે થાય છે. એ રેસ્ટોરાંનું મજાનું નામ છે: 'ગ્રામોફોન રેસ્ટોરાં.' માનવીના મગજને કોણ પહોંચે? કોઈ નેતા પર ઈંડાં કે ટામેટાં ફેંકવાનું મોંઘું પડશે ત્યારે લોકો એના પર નકામી થઈ ગયેલી ઘડિયાળો ફેંકશે!

એક ફેરિયો ત્રીજા માળની અગાશીમાં છાપું નાખે ત્યારે સિગારેટના ખોખામાં છાપું પરોવીને મિસાઈલ છોડતો. હવે એ ફેરિયો રબરબૅન્ડ વાપરે છે. તમે એને મળ્યા છો? ભગવાને માણસને ભેજું આપ્યું છે. ભેજાફ્રાઈ જેવો શબ્દ પણ હવે નવો નથી રહ્યો. લગે રહો મુન્નાભાઈ ફિલ્મમાં મુન્નાભાઈનો મિત્ર મગજને 'કૅમિકલ લોચો' કહે છે. એ લોચો મૂલ્યવાન છે.

દરેક મોટી કંપની કે સંસ્થામાં તમને એક એવું ભેજું જોવા મળશે. કોઈ મોટો બિઝનેસમૅન નહીં, પરંતુ એ ફળદ્રુપ ભેજાનો માલિક કંપનીના જંગી નફા માટે જવાબદાર હોય છે. એ 'ભેજાફ્રાઈ' એક નિર્ણય લે છે અને નફામાં મોટો વધારો થાય છે. એવાં અસંખ્ય ભેજાં દેશની ખરી સંપત્તિ ગણાય. તમે એવા કોઈ બ્રેઇનને મળ્યા છો?

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



સફળતા પર
સફળતાની ઇમારત નથી ચણાતી.
નિષ્ફળતા રૂપી ભંગાર પર જ
સફળતાની ઇમારત ઊભી થાય છે.

સમર રેડસ્ટોન
[આન્ત્રપ્રેન્યોર (વેપારી સાહસવીર) અને અમેરિકાની વિખ્યાત સીબીએસ તથા વાયકૉમ ગ્રુપના ચૅરમૅન]

મૅનેજમૅન્ટનો મર્મ

બૉસની ખાનગી વિચિત્રતાઓ

પોતાની બિનકાર્યક્ષમતા ઢાંકવા માટે ટેબલ પર ઘણા ફોન રાખવાની અને ફોન કરવાની તથા ઘંટડી સાંભળવાની રોગિષ્ઠ ચળ ઊપડે એને કહે છે: 'ફોનોફિલિયા.' ટેબલ સાવ ચોખ્ખું રહે એ વાતને પોતાની ખૂબી તરીકે ગણાવનારા બૉસ ક્યારેક 'પેપિરોફોબિયા' નામના રોગથી પીડાતા હોય છે. એના કરતાં તદ્દન ઊલટો રોગ તે કાગળોનો નિકાલ કર્યા વિના રાખી મૂકવા તે છે. એ રોગનું નામ 'પેપિરોમેનિયા' છે. કાગળોને ફાઇલોમાં સાચવી રાખવાની અને વારંવાર વાંચ્યા કરવાની ટેવ સાથે જોડાયેલા રોગનું નામ છે: 'ફાઇલોફોબિયા.' પોતાના જુનિયર કર્મચારીઓ કરતાં મોટું ટેબલ રાખવાની વૃત્તિ સાથે જોડાયેલા રોગનું નામ છે, 'ટેબ્યુલેટરી જાઇજેન્ટિઝમ.' રવિશંકર મહારાજ કહેતા કે યોજનાના નાણાં 'લોપડચોપડ'માં વેડફાય છે. ઑફિસાસુરનો આહાર બકાસુરના આહારથી ઓછો નથી હોતો. ઑફિસાસુર વિલંબનો નાસ્તો કરે છે. લાંચ એ જ એનો લંચ! લાપરવાહી એ જ એનો ડિનર! ઑફિસાસુર કદી ધરાતો જ નથી. ઑફિસ સુધરી જાય પછી હિન્દુસ્તાન ગરીબ નહીં હોય.

[ગુણવંત શાહના નિબંધસંગ્રહ

'વિચારોના વૃંદાવનમાં'થી સાભાર.
પાન ૬૮-૬૯]

૩૩ જીવન, મૅનેજમૅન્ટ અને દિનચર્યા

તમે તમારા જીવનના ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર (CEO) છો એ બાબતમાં કોઈ શંકા હોય તો હવે આ લખાણ આગળ વાંચવાની જરૂર નથી. તમને એવો ખ્યાલ પણ નથી આવતો કે તમારા ઘરમાં નોકર-ચાકરનો એક કાફલો તમારા હુકમની રાહ જોઈને ખડે પગે તૈયાર છે. ગુલામો રાખવાની પ્રથા નાબૂદ થઈ તોય તમારી સેવા માટે અનેક ગુલામો ટાંપીને બેઠા છે. જરાક માથું ખંજવાળો, તો તમને જરૂર સમજાશે કે તમારે ત્યાં અલ્લાદીન પાસે હતો તેવો ચિરાગ પણ છે અને તેમાંથી નીકળતો આજ્ઞાંકિત જીન પણ છે. આવા વફાદાર સેવકો કોઈ બાદશાહ કે સમ્રાટ પાસે પણ ન હતા. તમારા ‘ચિરાગે જીન’ને ઓળખી રાખો.

તમારા ઘરમાં છત પર લટકતા વિદ્યુતપંખા તમારા ગુલામ છે. તમને જરાક ઉકળાટનો અનુભવ થાય ત્યાં તો તમે બટન દબાવો છો અને એ ગુલામ ચક્કર ચક્કર ફરવા માંડે છે. તમે કદી પણ એ પંખાને થૅન્કયૂ કહ્યું છે? તમને ક્યાંક જવાનું મન થયું ત્યાં તો મોટરબાઇક કહે છે: ‘જી હજૂર!’ ગૃહિણીને અનાજ દળવાની જરૂર પડી ત્યાં તો અનાજ દળવાની ઘંટી બોલી: ‘બહેનજી, એ ચિંતા મારા પર છોડો.’ તમે બેડરૂમમાં ગયા ત્યારે ભર ઉનાળે તમને ઠંડક પામવાની ઇચ્છા થઈ. લગભગ અશક્ય ગણાય તેવી ઇચ્છા પૂરી કરવા માટે તમે જીનને આજ્ઞા કરી: ‘ભારોભાર ઉકળાટ છે, પરંતુ મારે શિયાળાની ઠંડક જોઈએ છે.’ જીન કદી ના પાડે? એ બાપડાએ પાંચ જ મિનિટમાં તમારા બેડરૂમમાં શિયાળો હાજર કરી દીધો! તમારા રસોડામાં ચોવીસે કલાક એક વફાદાર ગુલામ સેવામાં હાજર છે. એનું નામ છે: મિસ્ટર ફ્રીજ. ગમે તે સમયે એ ગુલામ તમને તાજી છાશ, તાજાં ફળ, તાજાં શાકભાજી અને ઠંડું પાણી કે શરબત આપવા તૈયાર! તમારા આંગણામાં એક મહાકાય સેવિકા તમારા હુકમની રાહ જોઈને ઊભી રહે છે. લોકો એ સેવિકાને મોટરફોઈ કે પછી કારમાસી કહે છે. તમે જ્યાં જવા ઇચ્છો ત્યાં એ તમને સગવડપૂર્વક બેસાડીને લઈ જાય છે. તમારા ડ્રોઇંગરૂમમાં આસન જાળવીને બેઠેલા ટીવીમામાને તમે ક્યાં નથી ઓળખતા! દુનિયાભરમાંથી એ મામા માહિતી અને મનોરંજન ખભા પર ઊંચકીને લાવી આપે છે અને તમારા ઓરડામાં ઠાલવી દે છે. નોકર-ચાકરોની આ યાદી ઘણી લાંબી છે. ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ ઑફિસર સાહેબ! તમારી પાસે છે એવો વૈભવ રાજા રામ કે દ્વારકાધીશ કૃષ્ણ કે સમ્રાટ અશોક કે બાદશાહ અકબર કે રાણી વિક્ટોરિયા પાસે પણ ન હતો. આવા વૈભવની વચાળે પણ તમે દુ:ખી હો, તો વાંક કોનો?

તમને ઝટ ખ્યાલ નથી આવતો કે તમે અત્યંત મહત્ત્વના માણસ છો. કોઈ અકળ મહાસત્તાના વિરાટ કૉસ્મિક મૅનેજમૅન્ટમાં તમારું સ્થાન છે. આ દુનિયામાં તમારા જેવું બીજું કોઈ જ નથી. પશ્ચિમમાં માણસની કબર પર મૃત્યુલેખ (એપીટાફ) લખવાની પ્રથા છે. સોરેન કિર્કેગાર્ડ જેવા મહાન અસ્તિત્વવાદીની કબર પર જે મૃત્યુલેખ વાંચવા મળે તે અનન્ય છે. એક જ શબ્દના એપીટાફમાં લખ્યું: ‘INDIVIDUAL .’ એ ચિંતક એક વ્યક્તિ તરીકે પોતાની રીતે જીવી ગયો. સ્વસ્થ માણસ જ પોતાની રીતે જીવી શકે. કોઈ વીર મનુષ્યો જ પોતીકી રીતે જીવે છે. એ માટે હઠ પકડવી પડે છે. દુનિયામાં કરોડ લોકોમાં માંડ એકાદ મનુષ્ય મરજી મુજબ પોતીકી રીતે જીવે છે, બાકીના બધા તો પારકાં ઇચ્છે તે રીતે જીવે છે. જે વ્યક્તિ પોતાની ઢબે જીવે તે ચોર, ખૂની, બદમાશ કે ગણિકા

પણ હોઈ શકે. આવી બહાદુર વ્યક્તિઓ પાસે રૂપાંતરણની આશા રાખી શકાય. આજે નહીં ને કાલે કે પરમ દિવસે એ બહાદુરો જાગશે, પરંતુ જેઓ અન્યની ઇચ્છા મુજબ જીવવા ટેવાયા છે તેઓ કદી નહીં જાગે. સોરેન કિર્કેગાર્ડ તેથી કહેતો રહ્યો કે આ જગતમાં મનુષ્ય એકમાત્ર એવું પ્રાણી છે, જે પોતે 'છે' એના કરતાં જુદો દેખાવાનો પ્રયત્ન કરે છે. આવા પ્રયત્નને કારણે જ અસત્ય, અદેખાઈ, હિંસા અને ચોરી જન્મે છે. આવાં કારસ્તાનો તો 'સ્વ'થી વેગળો પડી ગયેલો ગુલામ મનુષ્ય જ કરી શકે. રુગ્ણ સમાજમાં સતત એવાં ષડ્યંત્રો રચાતાં રહે છે, જેને કારણે માણસ પોતાની જાતથી વેગળો પડતો જાય. ગાંધીજી મહાત્મા ગણાયા તેનું ખરું રહસ્ય શું? રહસ્ય એ જ કે તેઓ 'પોતીકી રીતે' જીવ્યા અને પોતીકી રીતે મર્યા! એમણે જે 'સ્વરાજ'ની ઝંખના રાખી તે અંગ્રેજોની વિદાયમાં સમાઈ જાય તેવું તકલાદી ન હતું. એમના 'સ્વરાજ'નો અસલ સંબંધ 'સ્વ' (માંહ્યલા) સાથે હતો. જીવનનું મૅનેજમૅન્ટ શીખવું હોય તો ગાંધીજી પાસે જવું પડે. જેવી દિનચર્યા તેવી જીવનચર્યા!

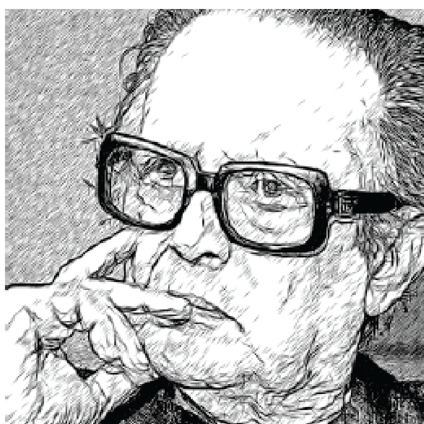
એક ઝેન સાધુ પાસે ચીકણા સ્વભાવનો માણસ જઈ ચડ્યો. સાધુ પોતાની ઝૂંપડીમાં રહેતો અને મૌન જાળવીને જીવતો હતો. પેલા માણસે પૂછ્યું: 'ગુરુજી! મારે જીવનને સાર્થક કરવા માટે શું કરવું જોઈએ?' સાધુએ કશો જવાબ ન આપ્યો. દિવસો વીતી ગયા, પરંતુ પેલો માણસ હારે તેમ ન હતો. એક દિવસ એ માણસથી છૂટવા માટે સાધુએ કહ્યું: 'હું બહુ બહુ તો મારા જીવન પર વિચારી શકું, પણ તારા જીવન અંગે તો તારે જ વિચારવું પડે.' વર્ષો વીત્યાં તોય પેલો માણસ હાર્યો નહીં. એણે સાધુનો કેડો છોડ્યો નહીં. સાધુની ભીતર પડેલી સંપત્તિનો અણસાર એને મળી ગયો હતો. એક દિવસ વહેલી સવારે સાધુએ એને સામેથી બોલાવ્યો. સૂર્યોદય થવાની તૈયારી પૂર્વાકાશમાં ચાલી રહી હતી. આસપાસનાં વૃક્ષો પર પંખીઓ બધાં કૉસ્મિક સિમ્ફનીમાં જોડાઈને કલરવ કરી રહ્યાં હતાં. સાધુએ પેલા માણસને કહ્યું: 'હું વર્ષોથી અહીં રહું છું. આ બધાં વૃક્ષોને ઓળખું છું. કોઈ વૃક્ષ નાનું છે ને કોઈ મોટું છે. પ્રત્યેક વૃક્ષની ખાસિયત જુદી. દરેકની છટા જુદી અને ઘટા જુદી! આટલાં વર્ષોમાં મેં ક્યારેય કોઈ વૃક્ષને બીજા વૃક્ષની પંચાત કરતું જોયું નથી. વૃક્ષો વચ્ચે હરીફાઈ નથી અને અદેખાઈ નથી. સૌ પોતાની રીતે ઊગે છે, વધે છે અને મરે છે.' જવાબ સાંભળીને માણસ શાંત થઈ ગયો.

માણસના હાથમાં રાઇફલ જોવાનું બને ત્યારે મન વિચારે ચડી જાય છે. એ રાઇફલ નારી જાતિ ગણાય, તોય મરદનું રક્ષણ કરનારી ગુલામડી ગણાય. ટૅક્નૉલૉજીની ક્રાંતિને કારણે રાઇફલને સ્થાને મોબાઇલ ઘણા હાથોમાં પહોંચી ગયો. રાઇફલ સામેના માણસને એક જ ક્ષણમાં ખતમ કરી શકે. મોબાઇલ ફોન દૂર હજારો કિલોમીટર છેટે રહેનારી વ્યક્તિને કહી શકે: 'આઇ લવ યૂ.' માનવીને એકસાથે અલ્લાદીન પાસે હતો, તેવા તો અનેક સમર્થ જીન મળ્યા છે. ફોન, ફેક્સ, ટેલેક્સ અને એસએમએસ એવા સમર્થ જીન છે, જેઓને કારણે અમદાવાદ અને એમ્સ્ટર્ડેમ વચ્ચેનું અંતર ખતમ થઈ ગયું! વિજ્ઞાને જે કમાલ કરી તેને કહે છે: 'ડેથ ઑફ ડિસ્ટન્સ.' ચાલુ મોટરગાડીની પાછલી સીટ પર બેઠેલો કંપની મૅનેજર કાંદિવલીથી ચર્ચગેટ પહોંચે ત્યાં સુધીમાં પોતાના લૅપટૉપ પર કેટલાંય કામો પતાવે છે. માણસે સૂર્યોદયને નીરખે એટલા જ વિસ્મયથી ઇન્ટરનેટને પણ નિહાળવું જોઈએ. એક મેગા-વિસ્મય છે, બીજું માઇક્રો-વિસ્મય છે. બન્ને એક જ પરમ સત્તાની લીલા છે. એ લીલા નીરખવી એ જ પ્રાર્થના! ગાંધીજીએ કહ્યું: 'સત્ય એ જ પરમેશ્વર.' વાત સાચી છે તોય થોડીક કઠણ છે. એકવીસમી સદીના મનુષ્યનું નવું સૂત્ર હશે: 'વિસ્મય એ જ પરમેશ્વર.' વિસ્મય જેવી બીજી કોઈ આધ્યાત્મિક બાબત મારા ધ્યાનમાં નથી.

જીવનનું મૅનેજમૅન્ટ વિસ્મયની માવજત વિના અધૂરું જ ગણાય. આપણી ઉપાસના વિસ્મયસ્વરૂપા હોય તો ઘણું!

જે મનુષ્ય અંદરથી અસ્વસ્થ હોય તેને કોઈ વિકલાંગ નથી કહેતું. જે માણસ માનસિક રીતે બીમાર હોય એની ખબર કાઢવા કોઈ નથી જતું. લોહી ન નીકળે ત્યાં સુધી કોઈ જખમને જખમનું સ્ટેટસ પ્રાપ્ત થતું નથી. વ્હીલચેરમાં ન બેસે તેવા મનુષ્યના પગ સાબૂત છે એવું માની લેવામાં સાર નથી. ભવ્ય બંગલામાં અટવાતી અભવ્ય ગરીબાઈ ઝટ નજરે નથી પડતી. લકવો મારી ગયેલો હાથ નજરે પડે છે, પરંતુ લકવો મારી ગયેલી વિચારશક્તિ કોઈને દેખાતી નથી. આપણી સ્વસ્થતાનો કોન્ટ્રાક્ટ અન્ય કોઈને આપી ન શકાય. સાર્ત્ર કહી ગયો: 'નરક એટલે બીજો માણસ' આપણી જાતને તોલવા માટે બીજા લોકોનાં કાટલાં ચાલે ખરાં? જે માણસ પોતાનો સમય વેડફી મારે છે તે વળી મોટી કંપનીનું મૅનેજમૅન્ટ શી રીતે સંભાળવાનો? જીવનના રહસ્યનું તાળું ખોલવામાં બીજા લોકોની ચાવી ચાલે ખરી? મૅનેજમૅન્ટ ગુરુ એવા કૃષ્ણ જ કહી શકે: 'હું સાક્ષાત્ સમય છું.' ટાઇમ મૅનેજમૅન્ટ એટલે જીવનનું મૅનેજમૅન્ટ! રામજી એમાં રાજી રાજી!

મૅનેજમૅન્ટ ફંડા



ચોરી કરશો નહીં
કારણ કે
સરકારને પોતાના હરીફો પ્રત્યે
સખત નફરત હોય છે.

(વર્ષો પહેલાં આર. કે. લક્ષ્મણે
દોરેલા કાર્ટૂન પરથી)

એક પ્લેટ આનંદ



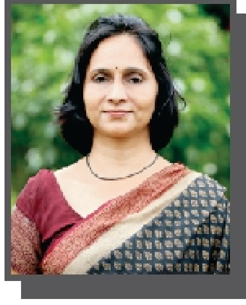
‘લાઇફ’

‘લાઇફ શું છે?’
‘તમે પોતે કેવા છો તેની જાહેરાત!’
‘જાહેરાત તો ચીજવસ્તુની હોય.’
‘યસ.’
‘લાઇફને ચીજવસ્તુની સાથે કેમ કમ્પેર કરો છો?’
‘ચીજ એ – જેને ઍક્સપાયરી ડેઇટ હોય, લાઇફનેય હોય.’
‘ચીજવસ્તુનો કંઈ ને કંઈ વપરાશ હોય.’
‘એવું જ લાઇફનું.’
‘ન સમજાયું?’
‘સંબંધો રૂપે વપરાય છે – લાઇફ; સાબૂની ગોટીની જેમ.’
‘એમ?’
‘તે દરેક ચીજની જેમ સહિષ્ણુ છે.’
‘તો લાઇફ એટલે...’
‘તમે પોતે કોણ છો તેનું અનભિજ્ઞાન.’
‘આ તમારી-મારી પરસ્પરની ઓળખ શું છે?’
‘રેપર, લાઇફનું.’
‘મૂકો માથાફોડ. બોલો શું મગાવું?’
‘ગમે તેનો ઑર્ડર મારો ને!’
‘એમ નહીં, શું પસંદ છે, તમને?’
‘... ... ...’
‘બોલોને, શું મંગાવું તમારા માટે?’

‘એક પ્લેટ આનંદ.’
‘અરે! આવું તે કાંઈ મળે હોટેલમાં?’
‘તો ક્યાં મળે?’
‘મને ખબર નથી, તમને ખબર છે?’
‘ના કોઈને ખબર નથી.’
‘એમ?’
‘હા, એ ચીજ કદાચ છે, પણ મળતી નથી કોઈને વિશ્વમાં.’

રમેશ પારેખ

ડૉ. મનીષા મનીષ



ડૉ. મનીષા મનીષે માર્કેટિંગના વિષય પર Ph.D. કર્યું છે. બિઝનેસ મૅનેજમૅન્ટ એમનો પ્રિય વિષય રહ્યો છે. એમનાં માર્ગદર્શન હેઠળ Ph.D. કરનારા વિદ્યાર્થીઓની સંખ્યા ઓછી નથી. હવે પછીનાં પાનાંમાં ડૉ. મનીષા મનીષે વીર નર્મદ દક્ષિણ ગુજરાત યુનિવર્સિટીના બિઝનેસ મૅનેજમૅન્ટ ડિપાર્ટમેન્ટના પ્રોફેસર તરીકે રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય પરિષદોમાં રજૂ કરેલા પાંચ અભ્યાસલેખોના ભાવાનુવાદ અંગ્રેજી પરથી ટૂંકમાં આપ્યા છે. અહીં જે પાંચ પરિશિષ્ટો હવે પછી રજૂ થયાં છે તેમાં મૅનેજમૅન્ટ, લીડરશિપ અને માર્કેટિંગ અંગે કેટલીક ઍકેડેમિક બાબતો સમાવેશ પામી છે. આવા Input પુસ્તકની ગુણવત્તામાં વધારો કરનારા છે. મૅનેજમૅન્ટની પરિભાષા અને તેની ટૅક્નિકલ સમજ કેળવાય તે માટે બિઝનેસ અને મૅનેજમૅન્ટ સાથે સંકળાયેલા વિદ્યાર્થીઓ અને વ્યવસાયી સાહસકારો માટે અભ્યાસલેખોનો આવો સંક્ષેપ (compendium) ઉપકારક થશે એવી આશા છે. આ અભ્યાસલેખો એમ.બી.એ. અને બી.બી.એ. ડિગ્રી માટે અભ્યાસ કરનારા વિદ્યાર્થીઓને ઉપયોગી થાય એમ છે.

ડૉ. મનીષા મનીષે ગુણવંત શાહનાં બે પુસ્તકોનું સંપાદન કર્યું છે. સંપાદન એવું દૃષ્ટિવંત થયું છે કે બંને પુસ્તકો બેસ્ટસેલર બની ચૂક્યાં છે: (૧) મરો ત્યાં સુધી જીવો (૨) કૃષ્ણં શરણં ગચ્છામિ.

પાંચ પરિશિષ્ટો

આંતરરાષ્ટ્રીય પ્રવાહો

માર્કેટિંગ એક એવી માયા છે, જે આજની દુનિયાને નચાવી રહી છે. લોકો છેતરાવા માટે પણ ઉત્સુક જણાય છે. શંકરાચાર્યે આ જગતને મિથ્યા ગણાવ્યું હતું. માર્કેટનો માયાવાદ આજે ચરમસીમાએ પહોંચ્યો છે. તમારે સ્વસ્થ રહેવું છે? તો ટીવી પર જ્યારે જાહેરાત આવવા માંડે ત્યારે ખુરસી છોડીને તમારા ઓરડામાં કે આંગણામાં ચાલવાનું શરૂ કરો. જાહેરાત પૂરી થાય ત્યારે પાછા ખુરસી પર બેસી જાવ. તમારી ખુરસીની ડિઝાઇન તમને ટટ્ટાર બેસવાની મોકળાશ આપે છે? કે તમે ખુરસીમાં પોટલું બનીને ટીવી જોતા રહો તેવી ડિઝાઇન છે? આજે ને અત્યારે એ ખુરસી બદલી નાખો, કારણ કે એ ખુરસી તમને જલદી ઘરડા બનાવી દેશે. કલાકોના કલાકો તમે જે ખુરસીમાં બેસવાના હો તે ખુરસીમાં તમારું posture (અંગસ્થિતિ) તમારા ઑર્થોપેડિક દાક્તરને પણ માન્ય હોય તેવું હોવું જોઈએ. આ જ વાત બૉસની ખુરસીને પણ લાગુ પડે છે. બૉસની ખુરસીની ડિઝાઇન વૈજ્ઞાનિક ચકાસણી પછી જ બેસવા લાયક બને. જો આવી કાળજી લેશો તો તમે બચી જશો! હવે ચાલો બિઝનેસ મૅનેજમૅન્ટની દુનિયામાં.

[૧] શાકાહારના પ્રચારમાં સામાજિક માર્કેટિંગ

આપણે જ્યારે માર્કેટિંગની વાત કરીએ છીએ ત્યારે એવું જ ધારી લઈએ છીએ કે આપણે કેવળ વસ્તુઓ જ વેચી શકીએ. ગ્રાહકની જરૂરિયાત મુજબની વસ્તુ કે વિચારને ગ્રાહક સુધી પહોંચાડી ગ્રાહકને સંતોષ આપવો એ માર્કેટિંગનો મુખ્ય ઉદ્દેશ છે.

સન ૧૯૬૦થી માર્કેટિંગનો એક નવો આયામ ફિલિપ કૉટલર અને ગેરાલ્ડ ઝેલ્ટમૅન નામની, માર્કેટિંગ ક્ષેત્રની મહત્ત્વની વ્યક્તિઓએ આપ્યો છે. આ નવો આયામ છે: સોશ્યલ માર્કેટિંગ (social marketing). આ આયામ અંતર્ગત માર્કેટિંગનાં જ્ઞાન અને કસબનો ઉપયોગ સામાજિક પ્રશ્નોના ઉકેલ માટે પણ થઈ શકે એવું સૌ પ્રથમ વખત ધ્યાનમાં આવ્યું. જેવી રીતે માર્કેટિંગ કરીને વેફર્સ, શેમ્પૂ, રેફ્રિજરેટર વેચી શકાય છે, તેવી જ રીતે સમાજના લાભાર્થે તેમના કલ્યાણ માટે પોલિયોની રસી, કૉન્ડમ, હેલમેટ અને દીકરીઓને ભણાવવી – એવો વિચાર પણ 'વેચી' શકાય છે.

માર્કેટિંગ એક ખૂબ જ શક્તિશાળી ઉપકરણ છે. સામેના માણસને ગળે વાત ઉતારી તેની પાસે ધારેલું વર્તન કરાવવાની એમાં અપાર શક્તિ છે. આ જ શક્તિનો ઉપયોગ કરીને તેમના ભલા માટે વાપરવાની વાત સોશ્યલ માર્કેટિંગ દ્વારા થઈ રહી છે.

Vegetarianism: The Social marketing way (Compendium)

The Practice of vegetarianism is gathering momentum all over the world. It is emerging more as a way of life rather than just limited perspective of what is and what is not included in the food habits. While research is, more than ever, helping to bring scientific information about the virtues of vegetarianism, non-vegetarianism is still a dominant practice all over the world. The deliberations presented in the paper focus on this very aspect. How to propagate the idea of vegetarianism to masses specially to youth and children, who are happily adopting non-vegetarianism as if it is a fashionable compulsion .

This paper uses a social marketing model to systematically shape the attitude and thereby change the behavior. In the era when marketing of commercial products is so very advanced using behavioral theories to boost the profit, social issues should also use the very same theories to the betterment of society. This is the central theme in this paper .

આ પેપર શાકાહારના પ્રચાર માટે સોશ્યલ માર્કેટિંગ કેવી રીતે ઉપયોગી થાય તેની વાત કરે છે. કોઈ પણ વસ્તુને વેચીએ ત્યારે તે માટે ગ્રાહકનું મન, ખાસ કરીને તેનો અભિગમ બદલવો જરૂરી છે. સોશ્યલ માર્કેટિંગમાં આપણે 'ઇચ્છિત વર્તન-પરિવર્તન' પણ વેચીએ છીએ. We are selling behavioural change . અહીં ફરજિયાતપણું

નથી. ચૉકલેટ કે વેફર્સ ખરીદવાની ફરજ નથી પાડવી પડતી. ગ્રાહક સમક્ષ તેને એટલી આકર્ષક રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે કે ગ્રાહક પોતે જ તેને હોંશે હોંશે ખરીદે છે.

શાકાહાર એટલે કોઈ પણ પ્રકારનું માંસ અને તેમાંથી બનાવેલ વાનગીઓ અને ક્યારેક તો દૂધની બનાવટોનો ખોરાક તરીકે ઉપયોગ ન કરવો તેવી વિચારસરણી. ઘણા લોકો તો પ્રાણીઓની ચામડીમાંથી બનાવેલ પર્સ કે પગરખાંનો ઉપયોગ ન કરવાને પણ એક પ્રકારનું અહિંસક વર્તન ગણે છે, જે વિચારધારાને કારણે રેશમી વસ્ત્ર અને ચામડાની વસ્તુઓ પણ વર્જિત ગણાય છે.

જૈન દર્શનમાં અને હિંદુ શાસ્ત્રોમાં અહિંસા અને બીજા જીવ પ્રત્યેના આદરની વાત કરી છે એટલે શાકાહાર સાથે તે ખૂબ જ સુસંગત છે. યુરોપમાં જે શાકાહારી લોકો છે તેમને 'પાયથાગોરિયન્સ' કહેવામાં આવે છે. ઈ.સ. પૂર્વે છઠ્ઠી સદીમાં પાયથાગોરસ નામના મહાન ગણિતશાસ્ત્રી અને ફિલસૂફે શાકાહાર અપનાવ્યો હતો. તેને પગલે એના અનુયાયીઓએ પણ તે અપનાવ્યો હતો. તેણે તો ત્યાં સુધી કહેલું કે:

'જ્યાં સુધી મનુષ્યો પોતાનાથી ઊતરતા કક્ષાના જીવોનો
નિર્દયતાપૂર્વક સંહાર કરે છે,
ત્યાં સુધી એમને શાંતિ કે તંદુરસ્તી મળવાની નથી,
કારણ કે જ્યાં સુધી તેઓ પશુઓનો સંહાર કરશે
ત્યાં સુધી તેઓ એકબીજાનો પણ સંહાર કરશે.
ખરેખર, જે મનુષ્ય સંહાર અને દુ:ખનાં બીજ વાવશે
તે પ્રેમ અને આનંદનાં ફળ શી રીતે મેળવશે?'

પ્રોકાશા અને ડિક્લેમેન્ટીએ ૧૯૮૦માં એક મૉડલ આપ્યું હતું. આ મૉડલ મુજબ મનુષ્યનું વર્તન બદલવાની પ્રક્રિયા છ તબક્કામાં થાય છે:

પ્રથમ તબક્કો	:	Precontemplation યાને વર્તન બદલતાં પહેલાંની સ્થિતિ કે જેમાં વ્યક્તિ હાલમાં જે કરી રહી છે, તે બદલવાની તૈયારીમાં નથી. લગભગ તો એમને એવું લાગતું પણ નથી કે કોઈ પ્રૉબ્લેમ છે. શાકાહાર અંગે વાત કરીએ તો આ તબક્કે વિચારતી વ્યક્તિ શાકાહાર અંગે ખાસ કશુંય વિચારતી નથી. 'બધાં જ માંસાહાર કરે છે', 'મારા એકલાના શાકાહારી બનવાથી શું ફેર પડે?' – આવાં વાક્યો ઉચ્ચારાતાં હોય છે.
બીજો તબક્કો	:	Contemplation યાને વર્તન બદલવાની જરૂરિયાત અંગે ચિંતન શરૂ થવું. આ તબક્કે તેમના વિચારો બદલાઈ રહ્યા છે. સમસ્યા અંગે વ્યક્તિ ગંભીરપણે વિચારે છે. વર્તન બદલવાની જરૂરિયાત લાગે છે, પરંતુ તે માટે શું કરવું એનો ચોક્કસ પ્લાન એમની પાસે હોતો નથી. વ્યક્તિને એવું લાગવા માંડે છે કે માંસાહાર છોડવો જોઈએ અને શાકાહાર અપનાવવો જોઈએ. આવી સ્થિતિ હોય તો તે વ્યક્તિ ચિંતનના તબક્કે છે.
ત્રીજો તબક્કો	:	Preparation યાને તૈયારી. અહીં વર્તન બદલતાં પહેલાં કરવી પડતી માનસિક કે શારીરિક તૈયારી જે વ્યક્તિ કરે છે, તે માનસિક રીતે બદલાઈ ચૂકી હોય છે. તૈયારી કરી બસ આચરણ કરવાની જ વાર હોય છે. અહીં શાકાહારી બનવા માટેની તૈયારી થઈ ચૂકી છે. બસ હવે નજીકના ભવિષ્યમાં તે વ્યક્તિ શાકાહારી બની જશે એવું લાગે છે.
ચોથો તબક્કો	:	Action યાને કૃત્ય. અહીં વ્યક્તિ નવું સ્વીકારેલું વર્તન કરે છે, પરંતુ તે વર્તન કાયમી ટેવ જેવું હોતું નથી. હજી વર્તન નવું નવું છે. શાકાહારી બનીને એ શાકાહાર કરે છે, પરંતુ આખી જિંદગી શાકાહારી જ બની રહે તેવી ખાતરી નથી.
પાંચમો તબક્કો	:	Maintenance યાને જાળવી રાખવું. વર્તન બદલ્યા પછી તેને ચાલુ રાખવું પડતું હોય છે. આ તબક્કે વ્યક્તિ વર્તનને મૂલવે છે. શાકાહારી બન્યાના ફાયદાઓ મહેસૂસ કરી તેને મૂલવે છે. માંસાહારનું મન થાય તો પણ મક્કમ મને તેનો સામનો કરે છે.
છઠ્ઠો તબક્કો	:	Termination યાને અંત. આ વર્તન બદલવાની આખરી સ્થિતિ છે. આ તબક્કે વર્તન કાયમી ધોરણે બદલાઈ જાય છે. કોઈ પણ પરિસ્થિતિમાં માણસ જૂની ટેવો તરફ વળતો નથી. તેનું મન માંસાહાર ખોરાક તરફ પાછું વળતું નથી.

આ વિશ્લેષણનો નિષ્કર્ષ એ છે કે વ્યક્તિ વર્તન બદલવાની જુદી જુદી કક્ષાએ હોઈ શકે છે. દરેક કક્ષા માટેના વ્યૂહ પણ અલગ બનાવવાના હોય છે. આપણે કોઈ એક કક્ષાએ રહેલી વ્યક્તિઓને નિર્ધારિત જૂથ કે ટાર્ગેટ ગૃપ બનાવી તેને માટેની માર્કેટિંગ

વ્યૂહરચના બનાવીને તેમનું વર્તન બદલી શકીએ છીએ.

સોશ્યલ માર્કેટિંગનો સમાજ માટે કેટલો સરસ રીતે ઉપયોગ કરી શકાય તેની આ તો ઝલક માત્ર છે.

[વર્લ્ડ વેજિટેરિયન કૉંગ્રેસ, ગોવા ખાતે મળેલી આંતરરાષ્ટ્રીય
પરિષદમાં ડૉ. મનીષા મનીષનું રજૂ થયેલું પેપર;
તા. ૧૧મી સપ્ટેમ્બર, ૨૦૦૬]

[૨] માર્કેટિંગનો મંત્ર અને બજારખોરીની બદબો

આપણા સમાજનું આર્થિક-સામાજિક ચિત્ર બદલાઈ રહ્યું છે. સંયુક્ત કુટુંબો તૂટી રહ્યાં છે. વિભક્ત કુટુંબો વધી રહ્યાં છે. મા-બાપ બન્ને નોકરી કરતાં હોય, એક જ બાળક હોય તેવાં કુટુંબોની સંખ્યા દિવસે દિવસે વધી રહી છે. બાળક ન્યુક્લિયર કુટુંબના કેન્દ્ર સમાન છે. આપણા ભવિષ્યના નાગરિકોનું ટીવી જોવાનું પણ વધી ગયું છે. તેમના કુમળા માનસ પર જાહેરાતો કેવી અસર કરે છે, તેની પૂરેપૂરી સભાનતા મા-બાપને નથી હોતી. આ પેપરમાં જાહેરાતની બાળકો પર થતી અસરોને આર્થિક અને સામાજિક દૃષ્ટિએ મૂલવવામાં આવી છે. વિભક્ત કુટુંબની બન્ને જવાબદાર વ્યક્તિઓ નોકરી, ધંધાર્થે બહાર જાય ત્યારે જાહેરાત નામની આયાઓ બાળકને કેવું 'શિક્ષણ' આપી જાય છે તેની છણાવટ કરવામાં આવી છે. અંગ્રેજીમાં કુશિક્ષણ માટે 'mis-education ' શબ્દ પણ પ્રયોજાયો છે. આજે આપણા સમાજમાં 'બજારખોરી' વધી ગઈ છે.

ન્યુક્લિયર કુટુંબમાં બાળકનું સ્થાન મહત્ત્વનું હોય છે. બાળકો પાસે પુખ્ત માણસ પાસે હોય તેવી તર્કશક્તિ હોતી નથી. બાળક વિશ્લેષણ કરી શકતું નથી. પરિસ્થિતિ એવી સર્જાય છે કે બાળકનું મહત્ત્વ વધી ગયું પણ ખરીદીમાં જરૂરી એવી તર્કશક્તિ તો નાદાન જ રહી! બજાર આનો ફાયદો ઉઠાવીને તેમને હાથા બનાવી રહી છે. માર્કેટ જાણે ગ્રાહકને વાપરી રહી છે!

Note: Catch Them If You Can: The Mantra of Marketers

Advertising and Children: The Economic and Social Perspective. (Compendium)

The socioeconomic fabric of the society is changing. Children arethe basic block of the nuclear family of today's world. Their pester power; veto power over the guilty parents is on the rise. This paper is an attempt to warn the society, specially the parents who seem to be unaware of what is happening to our citizens of tomorrow .

While the parents are busy earning the comfort for their children, the marketers are turning them into their ambassadors for selling their products. The present paper discusses the issue of children and advertising in the paradigm of social and economic perspective. With a powerful baby sitter in the form of television, the urban parents have allowed to influence their children and their thought processes. Marketers may have their own targets to achieve but parents and society at large have

to take care of their demographic dividends .

સામાજિક પરિબળો જેમને કારણે આજની પરિસ્થિતિ સર્જાય તેમાં મહત્ત્વનાં છે:

* મોટી સંખ્યામાં નોકરી કરતી સ્ત્રીઓ.
* ફક્ત મા કે બાપ સાથે રહેતાં હોય તેવાં એક જ વાલી (Single Parent)નાં કુટુંબોની સંખ્યામાં વધારો.
* મા-બાપ બન્ને કમાતાં હોય તેવાં કુટુંબોની વધતી સંખ્યા.
* છૂટાછેડા અને પુનર્લગ્નોની વધતી સંખ્યા.
* મોટી ઉંમરે જન્મ પામતાં એક જ બાળક ધરાવનારાં કુટુંબોની વધતી સંખ્યા.
* બાળકો વધારે ટૅક્નોસેવી, એટલે ઉપકરણ વાપરતાં થયાં છે. ઉપકરણો વાપરવાની આવડત બાળકોમાં વધી ગઈ છે.
* ખર્ચી શકાય તેવી આવક (disposable income)નો આંકડો વધતો જાય છે.
* બાળકોની સાથે ગાળવામાં આવતો સમય ઘટતો જાય છે. *

આવાં સામાજિક પરિબળોને કારણે મા-બાપ પાસે ખરચવાના પૈસા છે, પરંતુ બાળકો માટે ફાળવવાનો સમય નથી. મા-બાપ આ અપરાધભાવને, બાળકોને નવી નવી વસ્તુઓ અપાવી ઓછો કરે છે. બાળક પણ આ અપરાધભાવનો લાભ ઉઠાવી વસ્તુઓ મેળવી સંતોષ માને છે. આજુબાજુ અવલોકન કરશો તો જણાશે કે બાળકો ફક્ત બિસ્કિટ, ચૉકલેટ જેવી વસ્તુઓ નહીં પણ એસી, મોટરબાઇક, મોબાઇલ અને કમ્પ્યૂટર જેવી વસ્તુઓ ખરીદવાના નિર્ણયમાં પણ મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

* અમેરિકાના પિતાને દીકરાએ કહ્યું: 'ડૅડ, મને ૨૦ ડૉલર આપશો?' પિતાએ ડૉલર આપી દીધા. બીજે દિવસે ફરીથી દીકરાએ ૨૦ ડૉલર માગ્યા અને પિતાએ આપી દીધા. ત્રીજે દિવસે દીકરાએ ફરીથી ૨૦ ડૉલર માગ્યા ત્યારે અકળાઈ જઈને પિતાએ કહ્યું: 'જ્હૉન! તને ખબર છે? હું એક કલાક સખત કામ કરું ત્યારે મને માંડ વીસ ડૉલર મળે છે. તું મારી મહેનતના પૈસા ઉડાવી મારે છે.' જ્હૉન બોલ્યો: 'ડૅડ! તમે આ ૨૦ ડૉલર પાછા લો, પરંતુ તમે મને એક કલાક આપશો ખરા?' ડૅડ શું બોલે?

આવો સામાજિક અને આર્થિક સંદર્ભ માર્કેટર્સના ધ્યાન બહાર તો નથી જ! તેમને તો બાળકો થકી મા-બાપના ગજવા સુધી પહોંચવાનો જાણે એક સરળ, અસરકારક અને ટૂંકો રસ્તો મળી ગયો છે. આ સરળ રસ્તા પર જાહેરાત દ્વારા એમની ગાડી સડસડાટ ચાલીને ગજવા સુધી પહોંચી જાય છે. બજારખોર કંપનીઓ બાળકનો ગ્રાહક તરીકે ચાર રીતે ઉપયોગ કરે છે:

૧. બાળક પોતે ગ્રાહક છે. બાળક પોતે પોતાને માટેની વસ્તુઓ ખરીદે છે. જંક

ફૂડ, વેફર્સ, ઠંડાં પીણાં, ચૉકલેટ વગેરે પાછળ બાળકો પોતે નિર્ણય લે છે. તેઓ પોતે જ ગ્રાહક છે. માર્કેટર્સ તેમને માટેની જાતજાતની વસ્તુઓ મૂકે છે. વેફર્સના એક પૅકેટમાં માત્ર દસ પૈસાની વસ્તુ મૂકી રૂ. ૨૫નો ખર્ચો આકર્ષક જાહેરાત દ્વારા કરાવી શકાય છે.

૨. ગ્રાહક તરીકે બાળક મા-બાપે ખરીદેલી વસ્તુઓનો ઉપભોક્તા છે. ખરીદે મા-બાપ પણ બાળક તે વસ્તુ વાપરે. બાળકો આવી વસ્તુઓમાં પણ હવેથી પોતાની પસંદગી પ્રમાણે મા-બાપ પાસે તે ખરીદાવે છે. પસંદગીના નિર્ણયમાં બાળકોનો પણ મહત્ત્વનો ફાળો હોય છે. માર્કેટર્સ આવી વસ્તુઓની જાહેરાતમાં બાળકોનો ઉપયોગ કરે છે. બાળકો પાસે ‘જીદ શક્તિ’ (pester power) છે. જાહેરાત દ્વારા આ જીદશક્તિનો ઉપયોગ કરી બાળકો દ્વારા ચીજવસ્તુઓ વેચી શકાય છે.

૩. બાળકની જીદશક્તિનો ઉપયોગ કરી તેમના દ્વારા ચીજવસ્તુઓ વેચવાની રીત દ્વારા તે બાળકનો ગ્રાહક તરીકે ઉપયોગ થતો રહે છે.

૪. ભવિષ્યમાં બાળક, મુખ્ય ગ્રાહક બનવાનો છે એટલે તે ભવિષ્યનો ગ્રાહક તો છે જ!

આમ બાળક ચાર રીતે માર્કેટર્સને ઉપયોગી નીવડે છે!

બાળકોને કેવી જાહેરાતો ગમશે, તેમને કેવી રીતે વધુ આકર્ષિત કરી શકાય એવા ઘણાં બધાં સંશોધનો જાહેરખબરની દુનિયામાં થાય છે. મનોવિજ્ઞાનની મદદ વડે તેને વધુ શક્તિશાળી બનાવાય છે. આ સમગ્ર વાતાવરણમાં ટીવી ઘણો મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

મા-બાપની ગેરહાજરી, સ્કૂલ, ટ્યૂશન, હોમવર્ક, સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ – આવી અનેક સમસ્યાઓ વચ્ચે ટીવી એક સસ્તા મનોરંજનનું હાથવગું ઉપકરણ છે. આ મનોરંજન પોતે અનેક સમસ્યાઓ લઈને આવે છે. અમેરિકન સાયકૉલૉજિકલ ઍસોસિયેશને સંશોધન કર્યા બાદ એમ કહ્યું કે બાળકોના ટીવી જોવાની સમયમર્યાદામાં ઘટાડો કરવો જોઈએ. વધુ ટીવી જોવાથી બાળકોમાં

– સ્થૂળતા વધે છે,

– ડીપ્રેશન વધે છે,

– સામાજિક વર્તનની સમસ્યાઓ વધે છે અને

– હિંસાખોરી વધે છે.

આ સમસ્યાઓનો ઉકેલ સરળ નથી. બાળક, મા-બાપ, માર્કેટર્સ કોણ સમજશે અને કેવી રીતે તેનો ઉકેલ લાવશે તે અંગેના પ્રશ્નો જટિલ છે. ઉકેલ ન લાવવાથી ભવિષ્યમાં જે પ્રશ્નો અને પરિસ્થિતિ સર્જાશે તે એનાથી પણ વધુ જટિલ હશે તે નક્કી!

[વીર નર્મદ દક્ષિણ ગુજરાત યુનિવર્સિટી (VNSGU)ના જર્નલ, વૉલ્યુમ-૫, ૨૦૦૭માં પ્રકાશિત પેપર]

[૩] શિક્ષણ દ્વારા સ્ત્રી-સશક્તિકરણ યાને Women Empowerment : સામાજિક માર્કેટિંગની દૃષ્ટિએ

સ્ત્રી-સશક્તિકરણ એ સ્ત્રીના શક્તિ-સ્વરૂપનો સ્વીકાર છે. આવતીકાલની સ્ત્રીનું સશક્તિકરણ કરવા માટે આજની કન્યાઓનું શિક્ષણ ખૂબ જરૂરી છે. શિક્ષણ વગર સાચા અર્થમાં સશક્તિકરણ થઈ શકતું નથી. સશક્તિકરણ માટેની બીજી બધી જ રીતો તે આ મૂળભૂત બાબતનું વિસ્તૃતીકરણ (એક્સ્ટેનશન) માત્ર છે.

પ્રસ્તુત પેપરમાં કન્યાશિક્ષણની જરૂરી માહિતી આપી સામાજિક માર્કેટિંગ દ્વારા કન્યાશિક્ષણ વધુ અસરકારક કઈ રીતે બનાવી શકાય એ અંગેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું છે. વ્યાપારલક્ષી માર્કેટિંગ અને સોશ્યલ માર્કેટિંગનો મૂળભૂત તફાવત 'શાનું' અને 'શા માટે' – એ અંગેનો છે. વ્યાપારલક્ષી માર્કેટિંગમાં આપણે ચીજવસ્તુ કે સેવા વેચીએ છીએ. સામાજિક માર્કેટિંગમાં આપણે 'વર્તન' વેચીએ છીએ. માર્કેટિંગનાં સિદ્ધાંતો અને વ્યૂહરચના તો બન્નેમાં સરખાં જ હોય છે.

આજની પુરુષપ્રધાન સામાજિક વ્યવસ્થામાં છોકરી કરતાં છોકરાનું સ્થાન મહત્ત્વનું ગણાય છે. ૨૦૦૧ના સર્વેક્ષણ પછી સ્ત્રી-પુરુષ અંગેના આંકડાઓએ સમાજશાસ્ત્રીઓની ઊંઘ ઉડાડી દીધી છે. જન્મ પહેલાંથી જ થતો અન્યાય જિંદગીભર ચાલુ રહે છે. આઝાદી પછીનાં વર્ષોમાં નિશાળોની સંખ્યા વધી છે. સરકાર પણ આ અંગે યોજનાઓ દ્વારા ઉકેલ લાવવાનો પ્રયત્ન કરી રહી છે. ભણવા આવનાર બાળકીઓની સંખ્યા પણ ઉત્તરોત્તર વધી રહી છે, પરંતુ તેને અસરકારક બનાવવા માટે સામાજિક માર્કેટિંગના સિદ્ધાંતો મદદરૂપ થઈ શકે તેમ છે.

Women Empowerment Through Education:
The Contribution of Social Marketing Perspective. (Compendium)

The paper is attempting to present the status of education of tomorrow's woman that is girl child. Empowerment starts with knowledge and education is the best way for empowerment of women. The paper discusses social marketing perspective with the use of tools and techniques of marketing for selling 'behaviour'. The Social marketing plans and strategies can be developed for the 'behavioural practices of the target audience.' The paper suggests one such plan to be implemented to make women empowerment more effective .

હવેનો જમાનો માર્કેટિંગનો છે. સામાજિક સમસ્યાઓ જેવી કે કુટુંબ નિયોજન,

ઘરેલુ હિંસા, પર્યાવરણ અને તમાકુસેવન જેવી સમસ્યાઓના નિરાકરણમાં આ સામાજિક માર્કેટિંગનો ઉપયોગ થાય છે.

બજારલક્ષી કે વ્યાપારલક્ષી માર્કેટિંગમાં આપણે આપણી ચીજવસ્તુઓને એટલી આકર્ષક રીતે ગ્રાહક સમક્ષ મૂકીએ છીએ કે ગ્રાહક સામે ચાલીને, પૈસા ખરચીને, માગી માગીને આપણી વસ્તુઓ હોંશે હોંશે ખરીદે છે. સામાજિક માર્કેટિંગમાં આપણે સામાજિક સમસ્યાના ઉકેલને અપેક્ષિત વર્તનમાં બદલીને પછી આ વર્તનને વેચીએ છીએ. ગ્રાહક (મા-બાપ, સ્કૂલ, બાળક પોતે) આ 'વર્તન'ને ખરીદે છે અને તે પ્રમાણે કરે છે. દા.ત. કન્યાશિક્ષણનો એક મોટો અવરોધ છે; મા-બાપનું એવું માનવું કે કન્યાને શિક્ષણ આપશું તો એ બગડી જશે. તો તમારે એવા વર્તનનું માર્કેટિંગ કરવું કે શિક્ષણ પામેલી કન્યા જવાબદારીપૂર્વક વર્તન કરી માબાપને ખૂબ જ મદદરૂપ થશે!

માર્કેટિંગમાં એક પ્લાન હોય છે, જેમાં આપણે ક્યાં છીએ અને આપણે ક્યાં જવું છે એમ વિચારીને વ્યૂહ ઘડવામાં આવે છે. આ જ પ્રમાણે કન્યાશિક્ષણની અત્યારની પરિસ્થિતિ શું છે? આપણે ક્યાં પહોંચવું છે, આપણે કોના દ્વારા કન્યાને શિક્ષણ લેતી કરવી છે, કેવી રીતે આપણી વાત મૂકી શકીએ; કયું 'વર્તન' કરવાથી સમસ્યાનો ઉકેલ આવે – એવા પ્રશ્નોના જવાબ વિચારી એક યોજના બનાવવામાં આવે છે અને તે મુજબ સમસ્યાના નિરાકરણ સુધી પહોંચી શકાય છે.

પ્રસ્તુત પેપરમાં આવાં પગલાંઓનો પ્લાન, આંકડાકીય માહિતી સાથે રજૂ કરવામાં આવ્યો હતો. *

* ચેન્નાઈ ખાતે યોજાયેલ નેશનલ કૉન્ફરન્સમાં રજૂ થયેલું પેપર, માર્ચ ૬, ૨૦૧૦.

[૪] બ્રાઝિલ-રશિયા-ઇન્ડિયા-ચીન (BRIC) દેશોમાં મૂડીરોકાણના પ્રવાહો

વૈશ્વિકરણના આ જમાનામાં વિકાસશીલ દેશોનું મહત્ત્વ દિવસે દિવસે વધતું જાય છે. બ્રાઝિલ, રશિયા, ભારત અને ચીન (BRIC) જેવા દેશોનું વિકાસશીલ અર્થતંત્ર વધારે વિકસિત થવા તરફ ઝડપથી ગતિ કરી રહ્યું છે. BRIC દેશો તરીકે ઓળખાતા દેશોનું વિકસિત દેશો સાથેનું અંતર ઘટી રહ્યું છે. આ દેશો આર્થિક પ્રગતિનાં નાભિકેન્દ્રો બની રહ્યા છે. આવી પરિસ્થિતિમાં બીજા દેશો અહીં મૂડીરોકાણ કરવા અભિપ્રેરિત થાય છે. આ પેપરમાં વિદેશી કંપનીઓ દ્વારા BRIC દેશોમાં થતા મૂડીરોકાણનો અભ્યાસ કરવામાં આવ્યો છે અને ભારત ઉપર વિશેષ છણાવટ કરવામાં આવી છે.

FDI એટલે ફૉરેન ડાયરેક્ટ ઇન્વેસ્ટમૅન્ટ. FDI ની વ્યાખ્યા પ્રમાણે બીજા અર્થતંત્ર દ્વારા મૂડી રોકાણકારનું કાયમી ધોરણે કોઈ કંપનીમાં કરવામાં આવતું રોકાણ. આ મૂડીરોકાણ કોઈ સ્ટૉક-માર્કેટમાં નહીં, પરંતુ આર્થિક માળખામાં રહીને કરવામાં આવે છે. FDI આર્થિક વિકાસ માટે ઉપયોગી છે, કારણ કે તે કાયમી ધોરણે અને આર્થિક માળખામાં રહીને કરવામાં આવે છે. ટૂંકો નફો (speculation) નહીં, પરંતુ આર્થિક વિકાસમાં કરવામાં આવતી ભાગીદારી છે. એવી ભાગીદારી દેશમાં રોજગારીની તકો પૂરી પાડે છે, દેશને આધુનિકતા તરફ લઈ જાય છે. આમ FDI વડે દેશ પ્રગતિ કરી શકે છે.

BRIC દેશો એટલે બ્રાઝિલ, રશિયા, ઇન્ડિયા અને ચાઇના. વૈશ્વિકરણના પ્રવાહમાં આંતરરાષ્ટ્રીય વ્યાપારના આ ચાર ધ્રુવીકરણ સ્તંભો છે. આ ચારેય દેશોનું અર્થતંત્ર ખૂબ ઝડપથી વિકાસ પામી રહ્યું છે. સન ૨૦૫૦ સુધીમાં દુનિયાના અત્યારના વિકસિત દેશોને ગ્રહણ લાગશે એમ કહેવાઈ રહ્યું છે. આવનારાં વર્ષોમાં BRIC દેશો વિકાસનાં એન્જિન બનશે એમ કહેવાય છે. આવા અર્થતંત્રમાં રોકાણ કરવામાં જોખમ ઓછું હોવાથી બીજાં અર્થતંત્રો તેમાં મૂડીરોકાણ કરવાની ઇચ્છા રાખે છે.

Trends in Foreign Direct Investments in BRIC Countries, with reference to India. (Compendium)

The importance of the developing countries in the era of globalization has increased manifolds recently. Emerging economies like Brazil. Russia, India and China (BRIC) are fast closing the gap with developed countries. These countries are turning into strong business and economic hubs. Maintaining the economic growth is a challenge to the BRIC countries. An attempt has been made to analyses the foreign direct investment in these countries with special reference to India .

ભારતની વાત કરીએ તો ભારત માટે વિદેશી રોકાણ નવું નથી. આઝાદી પહેલાં બ્રિટિશરોએ ભારતમાં મૂડીરોકાણ કર્યું હતું એમ કહી શકાય. બ્રિટિશ કંપનીઓએ ખનીજ-

ખોદકામ ક્ષેત્રે અને ચાના બગીચાઓમાં એમ ઘણી જગ્યાએ મૂડીરોકાણ કર્યું હતું. આઝાદી બાદ આપણે મૂડી અને ઉત્પાદન ક્ષેત્રે વિદેશ તરફ જ નજર માંડી હતી. એલ્યુમિનિયમ, દવાઓ, ઇલેક્ટ્રિસિટી અને રસાયણક્ષેત્રે આપણે વિદેશી મૂડીની ખૂબ જરૂર પડતી. સન ૧૯૬૦માં રૂપિયાનું અવમૂલ્યન અને બે ભયંકર દુકાળ પછી ભારત સરકારે વિદેશીનીતિ વધુ કડક બનાવી અને FERA પ્રમાણે તેઓ ચાળીસ ટકાથી ઓછું રોકાણ જ કરી શકતા હતા.

સન ૧૯૯૦ની શરૂઆતમાં વિકટ પરિસ્થિતિ બાદ ભારતે નીતિઓ બદલીને ભારતને વિકાસના પથ ઉપર મૂકી દીધા પછી ભારતના અર્થતંત્રનો ઉત્તરોત્તર વિકાસ થઈ રહ્યો છે. સન ૨૦૦૬માં ફરી ભારતીય સરકારે FDI પૉલિસીનો વિગતવાર અભ્યાસ કરી તેમાં નવા ફેરફારો કર્યા અને તેને કારણે વધુ મૂડીરોકાણ માટે ભારત આકર્ષણનું કેન્દ્ર બન્યું. ભારતમાં કરવામાં આવતા મૂડીરોકાણમાં અમુક ક્ષેત્રોમાં મૂડીરોકાણ માટે સરકારની મંજૂરી મેળવવી પડે છે. બીજાં ઘણાં ક્ષેત્રોમાં મૂડીરોકાણ માટે automatic route છે જે દ્વારા ૧૦૦ ટકા રોકાણ કરી શકાય છે. દરેક ક્ષેત્રના, દસ વર્ષના બધા જ BRIC દેશોના આંકડા તપાસીને તજજ્ઞો એવા નિષ્કર્ષ પર આવ્યા કે ભારતમાં મૂડીરોકાણનો ટ્રેન્ડ પૉઝિટિવ છે. સરકારની નીતિ રોકાણકારો માટે હકારાત્મક છે.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) ના રિપોર્ટ મુજબ વિદેશી મૂડીરોકાણ માટે ચાઇના પછી ભારતનો નંબર બીજો છે. આ મૂડીરોકાણ ભારતને આર્થિક વિકાસના પંથ ઉપર આગળ લઈ જશે.

[ગ્વાલિયરમાં યોજાયેલી આંતરરાષ્ટ્રીય કૉન્ફરન્સમાં રજૂ થયેલું પેપર; જાન્યુઆરી ૮-૯-૧૦, ૨૦૧૦]

[૫] યાદ રહી જાય ત્યારે જાહેરાત અસરકારક બને છે

જાહેરાતની દુનિયા હરીફાઈથી ભરેલી છે. આજનો માણસ જાણ્યે-અજાણ્યે એક જ દિવસમાં આશરે છ હજાર જાહેરાતો જુએ છે. ગ્રાહકના મન સુધી પહોંચવા માટે જાહેરાતોએ ખૂબ હરીફાઈનો સામનો કરવો પડે છે. કંપનીઓને જાહેરાત બનાવવા માટે મહેનત અને પૈસા બન્ને ખરચવાં પડે છે. આ ખર્ચો લાખો અને કરોડોનો હોય છે. પ્રત્યાયનના હેતુઓ સિદ્ધ થયા કે? આવા અનેક પ્રશ્નો લાખો કરોડો ખર્ચનાર માર્કેટર્સના મનમાં ઉદ્‌ભવે તે સ્વાભાવિક છે.

સફળ જાહેરાત કોને ગણવી? જાહેરાત અને માર્કેટિંગની દુનિયામાં ચર્ચાતો આ પ્રશ્ન જટિલ છે. માર્કેટિંગના ગુરુ ફિલિપ કોટલરે અને બીજા અનેક વિદ્વાનોએ કહ્યું કે, સફળ જાહેરાતનાં બે પાસાં છે: પહેલું છે પ્રત્યાયનની સફળતા અને બીજું છે વેચાણ. જાહેરાત દ્વારા બજારે તેમના ગ્રાહકોને શું કહેવું છે, એ પ્રમાણે પ્રત્યાયનના હેતુઓ બનાવવામાં આવે છે અને તે પ્રમાણે જાહેરાત બનાવવામાં આવે છે. જાહેરાતે આ હેતુઓ પ્રમાણે પ્રત્યાયન કર્યું હોય તો જાહેરાતને સફળ ગણવામાં આવે છે. બીજું છે – વેચાણની સફળતા. જો જાહેરાત બાદ વેચાણના આંકડા વધે, તો જાહેરાત સફળ. આ રીતે જાહેરાતને સફળ ગણવા માટેની મુશ્કેલી એ છે કે વેચાણ કંઈ એકલી જાહેરાત પર આધારિત નથી. બીજાં ઘણાં પરિબળો વેચાણમાં ભાગ ભજવે છે જેવાં કે કિંમત, બીજી હરીફ ચીજવસ્તુઓ વગેરે વગેરે... તો પછી જાહેરાતને જ વેચાણ માટે જવાબદાર ન ઠેરવી શકાય. આ કારણોસર જાહેરાતની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન ઘણુંખરું પ્રત્યાયનની અસરકારકતા ઉપરથી થતું હોય છે.

Effectiveness of Advertisment (Compendium) .

Advertising is any paid form of non-personal presentation and persuasion of ideas, goods and services through mass media by an identified sponsor. In the age of competition advertising also has to face competition like clutter, zipping and zapping to make an impact on the target audience. Advertizer is always interested in knowing whether has achieved its objectives or not. One important element in communication-effectiveness is advertising recall. The paper aims to study various factors that make an advertisement recallable and thereby effective .

જાહેરાતને વિવિધ ઘટકોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે, જેવા કે બ્રાન્ડ એન્ડોર્સર (અભિનેતા, ક્રિકેટર, મૉડલ), સંગીત, મુખ્ય વાક્ય, જાહેરાતની મુખ્ય થીમ વગેરે વગેરે.

આ પેપર જાહેરાતોના આ ચાર ઘટકો, પ્રત્યાયનની અસરકારકતા ઉપર કેટલી અસર કરે છે તેનો અભ્યાસ કરે છે. પ્રત્યાયનની અસરકારકતાની માપણી કરવા માટે તેની યાદ રહી જવાની અને વળી યાદ કરી શકવાની તાકાત (recallability) માપવામાં આવે છે.

પાંચ જાણીતી ચૉકલેટની બ્રાન્ડ ઉપર અભ્યાસ કરી કઈ જાહેરાત વધુ યાદ રહી ગઈ છે તેની માહિતીનું આંકડાકીય વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું છે. આ પાંચ ચૉકલેટની બ્રાન્ડ હતી: ડેરી મિલ્ક, ફાઇવ સ્ટાર, મંચ, કિટ-કેટ અને પર્ક. ડેરી મિલ્ક, ફાઇવ સ્ટાર અને પર્ક કેડબરી કંપનીની ચૉકલેટ છે, જ્યારે મંચ અને કિટકેટ નેસલે કંપનીની છે. પ્રશ્નાવલી બનાવી, તેમાં માહિતી મેળવી તેનું વિશ્લેષણ કરી નીચે મુજબનાં તારણો મેળવ્યાં:

* સંશોધનના અંતે એવું જાણવા મળ્યું કે જાહેરાતનો કન્સેપ્ટ એ સ્ત્રી અને પુરુષ બન્નેને સૌથી વધુ ગમતો ઘટક છે. આને કારણે જાહેરાતની યાદ રહી જવાની તાકાત વધે છે.
* સ્ત્રીઓની સરખામણીએ પુરુષો બ્રાન્ડ ઍન્ડોર્સરથી વધુ પ્રભાવિત થાય છે.
* સારા મુખ્ય વિચારવાળી જાહેરાત વધુ યાદ રહી જાય છે.
* વારંવાર જાહેરાત આપવાથી તે યાદ રહી જવાની સંભાવના વધી જાય છે.
* જાહેરાતમાં સર્જનાત્મકતા અને હાસ્યપ્રેરકતા યુવક-યુવતીઓને ગમી જાય છે.
* લાગણીપ્રધાન જાહેરાતો બ્રાન્ડની ખરીદી પર હકારાત્મક અસર કરે છે.

આ પાંચ બ્રાન્ડની જાહેરખબરોના કયા ઘટકોને આધારે બ્રાન્ડની યાદ રહી જવાની તાકાત પણ ક્રમાનુસાર વિશ્લેષણને અંતે મળી. જાહેરાત બનાવતી વખતે આ ઘટકોને ધ્યાનમાં રાખી એવી જાહેરાત બનાવવી જે ગ્રાહકને યાદ રહી જાય અને તેથી જાહેરાત અસરકારક અને વળી યાદગાર બની શકે. *

* બેંગ્લોરની ઇન્ટરનેશનલ કૉન્ફરન્સ (૧૫-૧૬ એપ્રિલ, ૨૦૧૦)માં ડૉ. મનીષા મનીષે રજૂ કરેલું પેપર. આ પેપરને પરિષદમાં બેસ્ટ પેપરનો ઍવૉર્ડ પ્રાપ્ત થયો હતો.

પ્રિય વાચકોને



આ પુસ્તકનું નામ ‘ધ બૉસ’ અમને ક્યાંથી મળ્યું તે જાણવું છે? અમેરિકાના વિખ્યાત TIME (૨૭-૧-૧૯૪૭) મૅગેઝિનના કવર પર સરદાર વલ્લભભાઈ પટેલનો ફોટો પ્રગટ થયો હતો અને કવરસ્ટોરીના લેખનું મથાળું હતું: ‘ The Boss .’ આ પુસ્તકનું મથાળું અમને ‘ટાઇમ’ મૅગેઝિનના એ યાદગાર લેખમાંથી મળ્યું છે. આ પુસ્તક તમને ગમ્યું? તમને ખાતરી થઈ હશે કે એમાં એક જીવનદૃષ્ટિ પ્રગટ થઈ છે. તમે કંપનીના સી.ઇ.ઓ. હો કે ન હો, પરંતુ સુંદર, આનંદમય અને અર્થપૂર્ણ જીવન પ્રાપ્ત કરવા માટે ઉત્સુક એવા નાગરિક તો છો ને? તમે એમ.બી.એ. કે બી.બી.એ.નો

અભ્યાસક્રમ પૂરો કરવા આતુર એવા વિદ્યાર્થી હો કે ન હો, પરંતુ યુવાન સ્વપ્નદ્રષ્ટા તો છો ને? બસ તો તમે આ પુસ્તક વાંચવાની ભલામણ તમારા મિત્રોને કરી શકો છો. મિત્રો! મૅનેજમૅન્ટ કોઈ વિષયનું નામ નથી. એ એક જીવનશૈલીનું, એક મિજાજનું કે એક સ્પિરિટનું નામ છે. એવી જીવનશૈલી વિકાસ પામે તો સમાજમાં ગરીબી ઊભી પૂંછડીએ ભાગી છૂટે!